



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y DEL COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE:
INGENIERA COMERCIAL

AUTOR: VALERIA PAULINA YÁNEZ ZAPATA

**TEMA: “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON IMPLEMENTACIÓN DE
BALANCED SCORECARD PARA MULTISA CENTRO DE ACOPIO Y
DISTRIBUCIÓN S.C. UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA”**

DIRECTORA: ING. VERÓNICA PARREÑO

CODIRECTOR: ING. GALO VASQUEZ

LATACUNGA, JUNIO - 2014

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
EXTENSIÓN LATACUNGA
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO:

Ing. Verónica Parreño Herrera (Director)

Ing. Galo Vásquez Acosta (Codirector)

CERTIFICAN:

Que el trabajo titulado **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON IMPLEMENTACIÓN DE BALANCED SCORECARD PARA MULTISA CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCIÓN S.C. UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA”**, realizado por Valeria Paulina Yáñez Zapata ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Debido a que constituye un trabajo de excelente contenido científico que coadyuvará a la aplicación de conocimientos y al desarrollo profesional, sí recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de (un) documento empastado y (un) disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a Valeria Paulina Yáñez Zapata para que se entregue al ING. XAVIER FABARA, en su calidad de Director de Carrera.

Latacunga, a Junio 2014

Ing. Verónica Parreño H.

DIRECTOR

Ing. Galo Vásquez A.

CODIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
EXTENSIÓN LATACUNGA
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Quien suscribe Valeria Paulina Yáñez Zapata con cédula de identidad 0503479966, declaro que el proyecto de grado denominado “**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON IMPLEMENTACIÓN DE BALANCED SCORECARD PARA MULTISA CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCIÓN S.C. UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA**” ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan con normas APA correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría. En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Latacunga, Junio del 2014.

Atentamente:

Valeria Paulina Yáñez Zapata

C.I. 0503479966

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
EXTENSIÓN LATACUNGA
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Valeria Paulina Yáñez Zapata, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas Espe la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución el trabajo titulado: **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON IMPLEMENTACIÓN DE BALANCED SCORECARD PARA MULTISA CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCIÓN S.C. UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad y autoría.

Latacunga, 30 de Mayo del 2014.

Atentamente,

Valeria Paulina Yáñez Zapata

C.I. 0503479966

DEDICATORIA

Este proyecto de tesis, tiene nuestro tiempo, nuestras ideas, nuestros deseos y sueños, es una manera de demostrar que si tenemos objetivos y somos perseverantes sin duda alguna los podemos cumplir.

Mi dedicatoria va para mis padres, mi esposo y mi hija. A mi madre Mery, por ser esa mujer maravillosa que con sus consejos guio mis pasos y nunca me dejo desmayar. A mi padre Vinicio por su ejemplo, paciencia, su apoyo incondicional y su sacrificio; creyeron en mí, y en mis capacidades. Los amare y los llevo en mi corazón durante toda la eternidad.

A mi esposo Cristian, por ser la alegría y el amor de mi vida, porque estuvo conmigo desde el inicio hasta el final de este sueño y por alentarme cuando lo necesité. Por último dedico este trabajo a mi tesoro más grande, mi hija Micaela quien con su sonrisa me dio la fuerza que me faltaba para culminar mis estudios. Te amo tanto hijita mía

Valeria Paulina Yáñez Zapata

AGRADECIMIENTO

Primero agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir y permitirme cumplir la culminación de este trabajo.

Mi entera gratitud a la Ing. Verónica Parreño directora del proyecto, porque a más de su ayuda profesional fue para mí un ejemplo; sus conocimientos, paciencia, consejos, amabilidad y cariño los llevo siempre en mi corazón.

Al Ing. Galo Vásquez codirector del proyecto, por su tiempo, por toda la orientación recibida a lo largo del desarrollo del tema, y por brindarme su sincera amistad.

Así mismo deseo expresar las gracias al Ing. Cristian Salazar; Gerente General de Multisa Cad, quien me supo dar la apertura para que se lleven a cabo las investigaciones y desarrollo del presente proyecto.

Finalmente mis más sinceros agradecimientos a todos mis maestros, mis compañeros, y todas las personas que forman parte de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, que aportaron de todas las formas para que los estudiantes podamos profesionalizarnos y ser un ente de aporte a la sociedad.

Valeria Paulina Yáñez Zapata

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
CERTIFICADO:.....	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN	xxi
SUMARY.....	xxii
 CAPÍTULO I	 1
GENERALIDADES DEL PROYECTO.....	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Objetivos del proyecto	1
1.2.1 Objetivo general	1
1.2.2. Objetivos específicos.....	1
1.3 Justificación.....	2
1.4 La Empresa.....	4
1.4.1 Base Legal Constitutiva	4
1.4.2 Ámbito de Acción	5
1.4.3 Reseña Histórica.....	5
1.4.4 Localización	7
1.5 Marco Teórico	11

1.5.1	Planificación Estratégica	11
1.5.1.1	Definición.....	11
1.5.1.1.1	Que es la planificación estratégica.....	11
1.5.1.2	Beneficios.....	12
1.5.1.2.1	Beneficios Financieros.....	12
1.5.1.2.2	Beneficios No Financieros	13
1.5.1.3	Importancia.....	13
1.5.1.4	Necesidades.....	14
1.5.1.5	Análisis FODA.....	15
1.5.1.6	Fuerzas Porter.....	17
1.5.1.7	Estrategia Corporativa.....	17
1.5.1.8	Estrategias de Crecimiento.....	18
1.5.1.9	Estrategias de Competitividad.....	19
1.5.2	Balanced Scorecard.....	20
1.5.2.1	Nacimiento	20
1.5.2.2	Definición.....	21
1.5.2.2.1	Que es Balanced Scorecard.....	21
1.5.2.3	Elementos del balanced scorecard.....	22
1.5.2.4	Perspectivas en el balanced scorecard.....	24
1.5.2.5	Los 5 principios de una organización centrada en la estrategia de balanced scorecard.....	25
1.5.2.6	Cadena de valor en el diseño del balanced scorecard	25
CAPÍTULO II		28
ANÁLISIS SITUACIONAL.....		28
2.1	Ambiente externo	28
2.1.1	Análisis del macro entorno.....	28
2.1.1.1.1	Ámbito Político-Legal.....	29
2.1.1.1.2	Ámbito económico.....	33
2.1.1.1.3	Ámbito Socio Cultural	43

2.1.1.1.4	Ámbito Tecnológico.....	44
2.1.1.2	Análisis de otras variables.....	46
2.1.1.2.1	Geográficas	46
2.1.1.2.2	Demográficas	47
2.1.1.2.3	Medioambientales	50
2.1.1.2.4	Infraestructura	51
2.1.2	Análisis de la Empresa	51
2.1.2.1	Análisis de la Competencia Actual	52
2.1.2.2	Análisis de la Competencia Potencial	55
2.1.2.3	Análisis de productos sustitutos	58
2.1.2.4	Análisis de proveedores: Poder de Negociación	58
2.1.2.5	Análisis de clientes: Poder de Negociación	68
2.1.2.6	Análisis de la situación del mercado	80
2.2	Ambiente interno.....	82
2.2.1	Procesos administrativos y financieros	82
2.2.2	Procesos de producción.....	95
2.2.3	Procesos tecnológicos	95
2.2.4	Procesos de Recursos Humanos.....	97
2.3	Análisis FODA.....	123
2.3.1	Matriz del análisis FODA	125
2.3.2	Matriz de evaluación del factor interno.....	127
2.3.3	Matriz de evaluación del factor externo.....	129
2.3.4	Matriz interna-externa.....	131
CAPÍTULO III		133
FILOSOFÍA ACTUAL DE LA EMPRESA		133
3.1	Misión.....	133
3.2	Visión	134
3.3	Valores Corporativos.....	134
3.4	Reglamento de la Empresa.....	135

3.5	Manual de Funciones	139
3.5.1	Descripción de Funciones	141
3.5.1.1	Área Administrativa	141
3.5.1.2	Área de Compras y Ventas.....	148
3.5.1.3	Área Operativa y Bodega.....	151
3.6	Estrategias	155
CAPÍTULO IV.....		157
MATRICES DE PONDERACIÓN O ACCIÓN		157
4.1	Matriz de ponderación o acción.....	157
4.1.1	Matriz de áreas de ofensiva estratégica “FO”	157
4.1.1.1	Áreas ofensiva estratégica “FO”	159
4.1.2	Matriz de áreas de defensiva estratégica “DA”	160
4.1.2.1	Matriz de áreas de respuesta estratégica “DA”	162
4.1.3	Matriz de áreas de defensiva estratégica “FA”	163
4.1.3.1	Áreas de respuesta estratégica “FA”	165
4.1.4	Matriz de áreas de mejoramiento estratégico “DO”.....	166
4.1.4.1	Áreas de mejoramiento estratégico “DO”	168
4.2	Áreas de priorización estratégica	169
4.2.1	Identificación pre-objetivos.....	170
4.2.2	Priorización pre-objetivos	172
4.3	Objetivos estratégicos de las perspectivas	174
4.3.1	Objetivo financiero.....	174
4.3.2	Objetivo de clientes.....	174
4.3.3	Objetivo de procesos internos	174
4.3.4	Objetivo de aprendizaje y crecimiento.....	175
CAPÍTULO V.....		176
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		176

5.1	Definición del negocio	176
5.2	Nueva filosofía empresarial	176
5.2.1	Misión.....	176
5.2.2	Visión	178
5.2.3	Valores corporativos	180
5.2.4	Principios corporativos.....	182
5.2.5	Organigrama empresarial	184
5.2.5.1	Organigrama estructural.....	184
5.2.5.2	Organigrama posicional	186
5.2.5.3	Organigrama funcional.....	187
5.2.6	Políticas empresariales	188
5.2.6.1	Políticas de crédito y pago	188
5.2.6.2	Políticas de venta.....	189
5.2.6.3	Políticas de administración del personal	189
5.2.6.4	Políticas de marketing	190
5.2.7	Estrategias empresariales	191
5.2.7.1	Problema estratégico	191
5.2.7.2	Formulación y evaluación de estrategias	191
CAPÍTULO VI.....		193
6. PROPUESTA DE LA ELABORACIÓN DEL BALANCED SCORECARD		193
6.1	Dirección estratégica	193
6.1.1	Perspectiva de una organización con fines de lucro.....	193
6.1.1.1.	Perspectiva financiera	193
6.1.1.2.	Perspectiva de clientes	193
6.1.1.3.	Perspectiva de procesos internos.....	194
6.1.1.4	Objetivo de aprendizaje y crecimiento.....	194
6.1.2	Código	194
6.1.3	Impulsadores clave del desempeño	194
6.1.4	Propósitos u objetivos estratégicos	195

6.1.5	Mapa estratégico	197
6.1.6	Ruta Causa – Efecto	199
6.1.6.1.	Estrategia de Diferenciación	199
6.2	Enfoque operacional.....	200
6.2.1.1	BSC - Uso de 3m.....	200
6.2.1.2	Metas	202
6.2.1.3.	Medios.....	202
6.2.1.4	Visión en Conjunto del Balanced Scorecard.....	229
6.3	Diseño de planes operativos.....	231
6.3.1	Planes operativos.....	231
6.4	Sistema de evaluación del desempeño del personal.....	232
CAPÍTULO VII.....		235
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		235
7.1	CONCLUSIONES	235
7.2	RECOMENDACIONES	236
BIBLIOGRAFÍA		238
LINKGRAFÍA.....		239
ANEXOS		240

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Mapa de Macrolocalización	9
Gráfico 2: Mapa de Microlocalización	10
Gráfico 3: Mapa de Microlocalización	10
Gráfico 4: Cadena de valor de Michael Porter	26
Gráfico 5: Inflación Mensual	38
Gráfico 6: Producto interno bruto	39
Gráfico 7: Canasta familiar en USD	41
Gráfico 8: Desempleo	42
Gráfico 9: Posición tecnológica - atractivo tecnológico	45
Gráfico 10: ¿Desde hace que tiempo usted provee de sus productos a MULTISA?	59
Gráfico 11: ¿Su empresa cuenta con Certificaciones de Calidad según normas INEN?	60
Gráfico 12: ¿Con qué frecuencia usted provee sus productos a MULTISA?	61
Gráfico 13: ¿Los pedidos que le realiza Multisa los atiende usted...?	62
Gráfico 14: ¿MULTISA realiza los pagos a su empresa...?	63
Gráfico 15: La forma en que Ud. entrega los productos pedidos por Multisa los realiza:	64
Gráfico 16: Los productos que Ud. vende los realiza con:	65
Gráfico 17: Con qué frecuencia usted adquiere los productos de Multisa	70
Gráfico 18: La atención al cliente que usted recibe por parte de Multisa es:.....	71
Gráfico 19: Señale cuál de los siguientes aspectos es definitivo para su decisión de compra de los productos de Multisa:	72
Gráfico 20: El tiempo de entrega de la mercadería adquirida es de:	73
Gráfico 21: La compra que usted realiza es:	74

Gráfico 22: ¿Cómo considera los precios de MULTISA con relación a la competencia?	75
Gráfico 23: ¿Recomendaría usted MULTISA a otras personas?	76
Gráfico 24: ¿Ha realizado algún reclamo o devolución a la empresa?	77
Gráfico 25: Organigrama Multisa Cad.....	83
Gráfico 26: Flujograma de proceso de compras y adquisición	87
Gráfico 27: Flujograma de proceso de compras y adquisición al por mayor.....	89
Gráfico 28: Flujograma proceso de pagos Multisa Cad.....	93
Gráfico 29: Flujograma de cobros Multisa Cad	94
Gráfico 30: Procesos tecnológicos Multisa Cad	96
Gráfico 31: Flujograma de proceso selección y contratación de talento humano Multisa Cad	98
Gráfico 32: ¿Le gusta la empresa?	100
Gráfico 33: ¿Se siente integrado en su empresa?	101
Gráfico 34: ¿Conoce en su trabajo la misión y visión de la empresa?	102
Gráfico 35: ¿Aplica en su trabajo la misión y visión de la empresa?.....	103
Gráfico 36: ¿Conoce en su trabajo los objetivos, políticas y estrategias de la empresa?	104
Gráfico 37: ¿Aplica en su trabajo los objetivos, políticas y estrategias de la empresa?	105
Gráfico 38: ¿Conoce en su trabajo el organigrama de la empresa?	106
Gráfico 39: ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?.....	107
Gráfico 40: ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?	108
Gráfico 41: ¿Considera usted que su trabajo es lo suficientemente variado?.....	109
Gráfico 42: ¿Su puesto en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?	110
Gráfico 43: ¿Su puesto en la empresa está en relación con su titulación académica?	111

Gráfico 44: ¿Se lleva bien con sus compañeros?	112
Gráfico 45: ¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?	113
Gráfico 46: ¿Considera que su jefe es justo?	114
Gráfico 47: ¿Existe buena comunicación entre jefe y empleados?	115
Gráfico 48: ¿Cree usted que en su empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados?	116
Gráfico 49: ¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	117
Gráfico 50: ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	118
Gráfico 51: Organigrama Multisa Cad.....	140
Gráfico 52: Organigrama estructural Multisa Cad	185
Gráfico 53: Organigrama posicional Multisa Cad	186
Gráfico 54: Organigrama funcional Multisa Cad.....	187
Gráfico 55: Ruta Causa - Efecto	199

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tasa de interés activa	35
Tabla 2: Tasa de interés pasiva	36
Tabla 3: Inflación Mensual	37
Tabla 4: Producto interno bruto.....	39
Tabla 5: Canasta familiar en USD.....	40
Tabla 6: Desempleo.....	41
Tabla 7: Ecuador: Censo de población por provincia 2010	48
Tabla 8: Población de Cotopaxi por Cantón.....	49
Tabla 9: Población de Cotopaxi por grandes grupos de edad.....	50
Tabla 10: Análisis de la competencia.....	57
Tabla 11: ¿Desde hace que tiempo usted provee de sus productos a MULTISA?	59
Tabla 12: ¿Su empresa cuenta con Certificaciones de Calidad según normas INEN?	60
Tabla 13: ¿Con qué frecuencia usted provee sus productos a MULTISA? ..	61
Tabla 14: ¿Los pedidos que le realiza Multisa los atiende usted...?	62
Tabla 15: ¿MULTISA realiza los pagos a su empresa...?	63
Tabla 16: La forma en que Ud. entrega los productos pedidos por Multisa los realiza:.....	64
Tabla 17: Los productos que Ud. vende los realiza con:	65
Tabla 18: Matriz de resultados encuesta proveedores	66
Tabla 19: Con qué frecuencia usted adquiere los productos de Multisa:.....	69
Tabla 20: La atención al cliente que usted recibe por parte de Multisa es: ..	70
Tabla 21: Señale cuál de los siguientes aspectos es definitivo para su decisión de compra de los productos de Multisa:	71
Tabla 22: El tiempo de entrega de la mercadería adquirida es de:	72
Tabla 23: La compra que usted realiza es:	73

Tabla 24: ¿Cómo considera los precios de MULTISA con relación a la competencia?.....	74
Tabla 25: ¿Recomendaría usted MULTISA a otras personas?	75
Tabla 26: ¿Ha realizado algún reclamo o devolución a la empresa?	76
Tabla 27: Matriz de resultados encuestas clientes.....	77
Tabla 28: ¿Le gusta la empresa?	100
Tabla 29: ¿Se siente integrado en su empresa?.....	101
Tabla 30: ¿Conoce en su trabajo la misión y visión de la empresa?	102
Tabla 31: ¿Aplica en su trabajo la misión y visión de la empresa?	103
Tabla 32: ¿Conoce en su trabajo los objetivos, políticas y estrategias de la empresa?	104
Tabla 33: ¿Aplica en su trabajo los objetivos, políticas y estrategias de la empresa?.....	105
Tabla 34: ¿Conoce en su trabajo el organigrama de la empresa?	106
Tabla 35: ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	107
Tabla 36: ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?	108
Tabla 37: ¿Considera usted que su trabajo es lo suficientemente variado?	109
Tabla 38: ¿Su puesto en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?	110
Tabla 39: ¿Su puesto en la empresa está en relación con su titulación académica?	111
Tabla 40: ¿Se lleva bien con sus compañeros?.....	112
Tabla 41: ¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?	113
Tabla 42: ¿Considera que su jefe es justo?	114
Tabla 43: ¿Existe buena comunicación entre jefe y empleados?.....	115
Tabla 44: ¿Cree usted que en su empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados?	116
Tabla 45: ¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	117

Tabla 46: ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?.....	118
Tabla 47: Matriz de resultados encuesta	119
Tabla 48: Cargo Presidente	142
Tabla 49: Cargo Gerente General.....	143
Tabla 50: Cargo Contador	144
Tabla 51: Cargo Auxiliar Contable	146
Tabla 52: Cargo Supervisora de ventas y analista de crédito.	147
Tabla 53: Cargo Facturador/a	148
Tabla 54: Cargo Vendedor.....	149
Tabla 55: Cargo Asistente de Compras	150
Tabla 56: Cargo Despachador	151
Tabla 57: Cargo Bodeguero.....	151
Tabla 58: Cargo Auxiliar de Bodega	152
Tabla 59: Cargo Chofer	153
Tabla 60: Ayudante de Chofer	153
Tabla 61: Despachador de unidades	154
Tabla 62: Cargo Estibador	155
Tabla 63: Formulación de la misión Multisa Cad.....	177
Tabla 64: Formulación de la visión Multisa Cad	178

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Matriz FODA	126
Cuadro 2: Matriz de evaluación de factores internos “Multisa Cad”	128
Cuadro 3: Matriz de evaluación de factores externos Multisa Cad.....	130
Cuadro 4: Matriz interna – externa Multisa Cad	132
Cuadro 5: Matriz de áreas ofensivas FO.....	158
Cuadro 6: Áreas ofensiva estratégica Multisa Cad	159
Cuadro 7: Matriz de áreas defensivas "DA"	161
Cuadro 8: Matriz de áreas de respuesta estratégica Multisa Cad	162
Cuadro 9: Matriz de áreas de defensiva estratégica “FA”	164
Cuadro 10: Áreas de respuesta estratégica Multisa Cad	165
Cuadro 11: Matriz de áreas de mejoramiento estratégico “DO”	167
Cuadro 12: Áreas de mejoramiento estratégico Multisa Cad	168
Cuadro 13: Áreas de priorización estratégica Multisa Cad.....	169
Cuadro 14: Identificación pre - objetivos	171
Cuadro 15: Priorización pre - objetivos	173
Cuadro 16: Impulsadores claves del desempeño	195
Cuadro 17: Estrategia Financiera	195
Cuadro 18: Estrategia Clientes	196
Cuadro 19: Estrategia procesos internos	196
Cuadro 20: Estrategia de aprendizaje y crecimiento	197
Cuadro 21: Incrementar la utilidad neta	203
Cuadro 22: Aumentar el número de ventas	204
Cuadro 23: Disminuir costes de ventas.....	205
Cuadro 24: Optimizar costos de comercialización	206
Cuadro 25: Aumentar precio medio	207
Cuadro 26: Recuperación de cartera vencida	208
Cuadro 27: Programa de seguimiento a clientes claves	209
Cuadro 28: Asesoramiento a clientes distribuidores	210

Cuadro 29: Programa de atención ágil a reclamos	211
Cuadro 30: Crédito y transporte	213
Cuadro 31: Entrega rápida.....	214
Cuadro 32: Variedad.....	215
Cuadro 33: Desarrollo del plan de crecimiento empresarial	216
Cuadro 34: Mejora proceso de comercialización	217
Cuadro 35: Reducir las devoluciones de mercadería.....	218
Cuadro 36: Realizar informes permanentes.....	219
Cuadro 37: Renovar tecnológicamente el área de ventas.....	220
Cuadro 38: Sistema de prevención contra accidentes	221
Cuadro 39: Capacitación constante	222
Cuadro 40: Efectividad en las actividades de los empleados.....	223
Cuadro 41: La creación del área de RRHH.....	224
Cuadro 42: Difusión misión, visión y valores empresariales.....	225
Cuadro 43: Evitar conflictos internos	226
Cuadro 44: Generalizar los objetivos estratégicos	227
Cuadro 45: Definición operativa de los medios BSC – Multisa Cad	228
Cuadro 46: Visión en Conjunto del Balanced Scorecard.....	230
Cuadro 47: Planes Operativos Multisa Cad	231
Cuadro 48: Sistema de evaluación de desempeño del personal Multisa ...	234

RESUMEN

En el presente proyecto se analiza la propuesta de creación de un Cuadro de Mando Integral o Tablero Balanceado (BSC) para Multisa Centro de Acopio y Distribución. Lo que comprende el direccionamiento estratégico, sus objetivos organizacionales para ser validados como medidas de actuación y finalmente ser cuantificados por medio de variables o indicadores, no obstante recalcar la importancia de acciones de mejora que también se han incluido en el presente trabajo como son los Planes Operativos y el Sistema de evaluación de desempeño del personal Multisa Cad. Para ello se ha empezado con la recopilación de la información que posee Multisa Cad; con respecto a sus características esenciales de organización como es el macro y micro entorno. Una vez analizado su actuación en el mercado se obtuvo las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, lo que produjo el desarrollo de la matriz FODA conjuntamente con sus áreas de mejoramiento y respuesta estratégica. Que nos ayudaran a la identificación clara de los objetivos. Con respecto a la propuesta del BSC se definieron los impulsores claves del desempeño para definir las perspectivas como son: financiera, clientes, procesos internos y de aprendizaje. Se presenta una visión en conjunto del BSC que le permitirá a la empresa tomar acciones.

Palabras Clave: Planificación Estratégica, Cuadro de Mando Integral, indicadores, medición, cuantificación.

SUMMARY

The proposed establishment of a Balanced Scorecard Dashboard or Balanced (BSC) to Multisa Collection and Distribution Center is analyzed in this project. What comprises the strategic direction, organizational objectives to be validated as measures of performance and finally be quantified by means of variables or indicators, however stress the importance of improvements which have also been included in this study such as Planes Operating System and performance evaluation of staff Multisa Cad This has begun with the collection of the information held Multisa Cad; with respect to the essential characteristics of the organization such as macro and micro environment. Having analyzed their performance in the market strengths, threats, weaknesses and opportunities was obtained, resulting in the development of the SWOT matrix together with their areas of improvement and strategic response. To help us clear identification of objectives. With respect to the proposed BSC key performance boosters were defined to define prospects such as: financial, customer, internal processes and learning. An overall vision of the BSC to allow the company to take shares.

Keywords: Strategic Planning, Balanced Scorecard, indicators, measurement, quantification.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 Tema

Planificación Estratégica con Implementación de Balanced Scorecard para Multisa Centro de Acopio y Distribución S.C. ubicada en la ciudad de Latacunga

1.2 Objetivos del proyecto

1.2.1 Objetivo general

Elaborar la planificación Estratégica para Corporación Multisa, implementando el Balanced Scorecard para el período 2014-2018, como herramienta para dar seguimiento y tomar acciones que favorezcan la administración de la compañía.

1.2.2. Objetivos específicos

- Estructurar los fundamentos teóricos que sustentará el esquema de esta propuesta.
- Desarrollar un análisis situacional del entorno interno y externo de la empresa Corporación Multisa para conocer el estado actual de la empresa y su medio.
- Analizar la filosofía actual de la empresa para darle un nuevo direccionamiento empresarial, conforme a los cambios establecidos por los clientes, proveedores, producto y competencia actual.
- Fijar la matriz de acción o ponderación que integren los objetivos estratégicos y sirvan para la creación del BSC.

- Realizar un direccionamiento estratégico con indicadores de desempeño, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada.
- Definir el cuadro del BSC su estructura y características específicas.
- Diseñar los planes operativos y el sistema de evaluación del desempeño del personal.

1.3 Justificación

La planificación estratégica es el punto de partida de este proyecto, debido a que nos ayudará a que Multisa Centro de Acopio y Distribución tenga claro sus objetivos y así poder definir un programa de acciones para realizarlos.

El desarrollo de este proyecto otorgará a la empresa una importante herramienta en la gestión, la cual permitirá detectar las principales falencias y amenazas que se encuentren dentro de la empresa y de esta forma tomar las decisiones pertinentes que beneficiarán a la organización. Además este proyecto se justifica desde el momento en que nadie tiene seguridad de lo planeado y las actividades que designen alrededor de ese plan serán ejecutadas perfectamente; los planes y actividades son realizados por personas, las que evidentemente varían en habilidades y motivaciones, lo que obliga a controlar su gestión.

En la actualidad, debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología es cuando comienza a tener un resultado efectivo la aplicación de la planificación estratégica junto con la implementación del BSC.

Lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente

importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión dentro del Corporación Multisa.

El control de gestión, basado en el enfoque del BSC, permitirá equilibrar todos los factores críticos del éxito. Mide los resultados de la gestión mediante indicadores financieros y no financieros de los factores que influirán en el futuro, derivados de la visión, la misión y la estrategia de la organización. Enfatiza la clarificación, la comunicación y la conversión de la visión y la estrategia de la organización, en indicadores basados en cuatro perspectivas:

- ✓ Financiera
- ✓ Clientes
- ✓ Procesos
- ✓ Desarrollo de las Personas y el Aprendizaje

Estas perspectivas garantizan un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo; entre los resultados deseados y las iniciativas que permiten alcanzar dichos resultados. La idea es construir una estrategia equilibrada en todos los factores claves del éxito y poner en funcionamiento un proceso dinámico de gestión táctica y estratégica. Todas estas herramientas permitirán a los directivos tomar decisiones que la llevaran a un futuro más seguro y competitivo.

El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de Multisa CAD, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- ✓ Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- ✓ Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- ✓ Redefinición de la estrategia en base a resultados.

- ✓ Traducción de la visión y estrategias en acción.
- ✓ Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- ✓ Integración de información de diversas áreas de negocio.
- ✓ Capacidad de análisis.
- ✓ Mejoría en los indicadores financieros.
- ✓ Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

1.4 La Empresa

1.4.1 Base Legal Constitutiva

La empresa se encuentra inscrita en el registro mercantil bajo el nombre comercial de “MULTISA” CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCIÓN, SOCIEDAD CIVIL; se constituyó legalmente el 25 de febrero del 2009, con un capital social de diez mil dólares (USD. 10.000) de los Estados Unidos de Norte América y está dividida en diez mil (10.000) acciones ordinarias y nominativas de un valor de un dólar cada una; que los socios aportan en numerario en dinero en efectivo, a la fecha de constitución.

La empresa tiene como objeto social la comercialización y distribución a nivel nacional e internacional de alimentos y productos de consumo masivo en estado natural o industrializados, así como también alimentos y productos de consumo animal en estado natural o industrializados; la importación o exportación de alimentos y productos alimenticios en general.

Se encuentra registrada en el Servicio de Rentas Internas (SRI) con el RUC. 0591718215001, actualmente su representante legal es el Sr. Cristian Santiago Salazar Guanoluisa; empresa que se encuentra obligada a llevar contabilidad por tratarse de una sociedad.

1.4.2 Ámbito de Acción

La CORPORACIÓN MULTISA tienen un ámbito de acción muy amplio, pueden dedicarse a comercializar casi cualquier tipo de productos, sin embargo, MULTISA Centro de Acopio y Distribución se enfocan preferentemente a la atención de aquellos segmentos de mercado donde la demanda está pulverizada entre pequeños distribuidores. De igual manera MULTISA Supermercado atienden el comercio al menudeo.

La CORPORACION MULTISA se ubican en la distribución de productos alimenticios, de limpieza personal y del hogar. Sus clientes usuales del grupo son: el consumidor final, pequeños comerciantes de abarrotes, aunque también llegan a atender a centros comerciales.

Las características de un buen producto y servicio del grupo MULTISA son:

- Personal Capacitado
- Visita permanente a sus clientes
- Alta eficiencia de surtimiento en cantidad y oportunidad
- Comercialización de las marcas líderes

Multisa CAD distribuye sus productos a las mayorías de cantones y parroquias rurales de la provincia de Cotopaxi.

1.4.3 Reseña Histórica

“**1985** Todo empezó con el matrimonio entre el Sr. Hugo Salazar y la Sra. Marianita de Jesús Guanoluisa, con un gran matrimonio viene grandes necesidades, por ello, para ser un ente activos para la sociedad, buscaron varias alternativas, siendo la mejor para ellos, dedicarse a la transportación y comercialización de productos de legumbres a la Provincia de los Ríos específicamente en el Recinto conocido como La Catorce, y al retorno de la

Provincia de los Ríos se dedicaron a la transportación y comercialización de morochillo y frutas tropicales a las provincias de Cotopaxi y Tungurahua.

1988 Deciden comprar un terreno y construir una casa de 140m² en el Recinto la Catorce Provincia de Los Ríos para dedicarse a comercializar legumbre los días viernes, sábado y domingo, al retorno de ésta provincia compraban morochillo (Maíz de costa) y frutas tropicales para comercializar en Latacunga provincia de Cotopaxi los días martes y jueves.

1993 Salvado de una quiebra eminente por consecuencia del mal estado de la Mula Ford 9000 y repentinos accidentes, decidieron cambiar por una Mula Mercedes Benz 2632, esta decisión es fundamental para el futuro.

1994 Con proyectos de expansión decidieron construir un tendal para secar Morochillo dando éxito de comercialización en los mercados Cotopaxi y Tungurahua, sin embargo mientras estaba un negocio floreciendo, el negocio de legumbres y frutas no daba la rentabilidad esperada.

1996 Empezaron con una distribuidora de 80 m² de Balanceado y materia prima para balanceado en la ciudad de Latacunga, comercializando marcas reconocidas como: Pronaca, Equinoccial, Grupo Oro, etc. Y productos como: Maíz de costa, Polvillo, Arrocillo, frutas de la costa, etc. A final de éste año se comenzó con una tienda de abarrotes.

1997 Pasaron 13 años llenos de aciertos y desaciertos en la vida personal y comercial, hasta que decidieron radicarse definitivamente en la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi, es así que, en éste año adquirieron un terreno aldeaño de 260m² llegando a sumar un total de 350m², constituyéndose así, en una tienda que ofrece productos de consumo masivo y materia prima para balanceado al por mayor y menor, mejorando servicio y variedad de productos.

2001 El incremento de ventas y la falta de control de mercadería conlleva a adquirir un software con módulos de compras, ventas y financiero. En el mismo año se incorpora maquinaria como: molinos para la transformación de morochillo en grano a morochillo partido y mezcladora para hacer balanceado.

2005 Se actualiza el sistema informático (Fenix), ofreciendo mejores ventajas para la toma de decisiones, al igual, se mejora el parque automotriz invirtiendo en vehículos para carga pesada (Tráiler Mercedes Benz 26-40).

2007 Se remodela el supermercado mayorista para brindar mejor atención y variedad de productos, teniendo un incremento en ventas del 20%, todo esto con el concepto de mejora continua.

2009 En este año se constituye como razón social Multisa Centro de Acopio y Distribución Sociedad Civil, tomando dicho nombre debido a que Multi representa la variedad de productos que se pone a disposición del público en general y Sa por el inicio del apellido de la familia Salazar.

Podemos encontrar en el mercado que la empresa se divide en 3 partes:

1. Multisa Supermercado Mayorista
2. Multisa Centro de Acopio y Distribución (MULTISA CAD) creado exclusivamente para comercializar a todas las tiendas de la región sierra del país como también a las pequeñas y medianas empresas.
3. Multisa Centro Agrícola se encarga de producir balanceado de cerdo y pollo, además de la transformación de morochillo en grano a morochillo partido, además a la cría de aves y cerdos” (MULTISA, 2009)

1.4.4 Localización

La localización geográfica de la empresa es una decisión de tipo estratégico, vital para la viabilidad de la misma. Dicha decisión dependerá de

ciertos factores que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura de la empresa en una determinada localidad, municipio, zona o región.

Multisa establecimiento matriz se encuentra ubicado en:

País: Ecuador

Provincia: Cotopaxi

Región: Sierra

Cantón: Latacunga

Dirección: Panamericana norte junto al mercado mayorista.

Multisa establecimiento adicional se encuentra ubicado en:

País: Ecuador

Provincia: Cotopaxi

Región: Sierra

Cantón: Latacunga

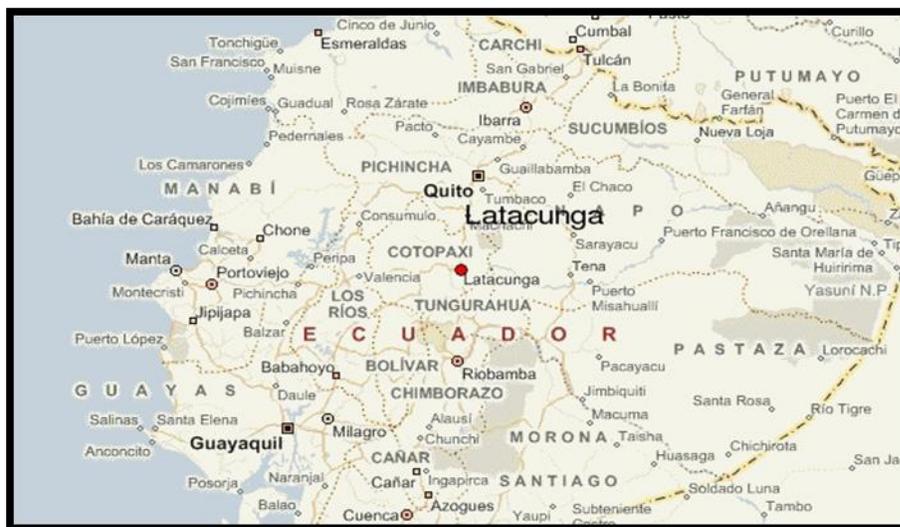
Dirección: Av. 5 de junio 3-42 y pasaje Isinche.

Esta localización se sustenta por las siguientes razones:

- Por encontrarse el establecimiento matriz junto al Mercado Mayorista que es lugar donde acuden la mayoría de habitantes cotopaxenses para realizar sus compras de productos agrícolas.

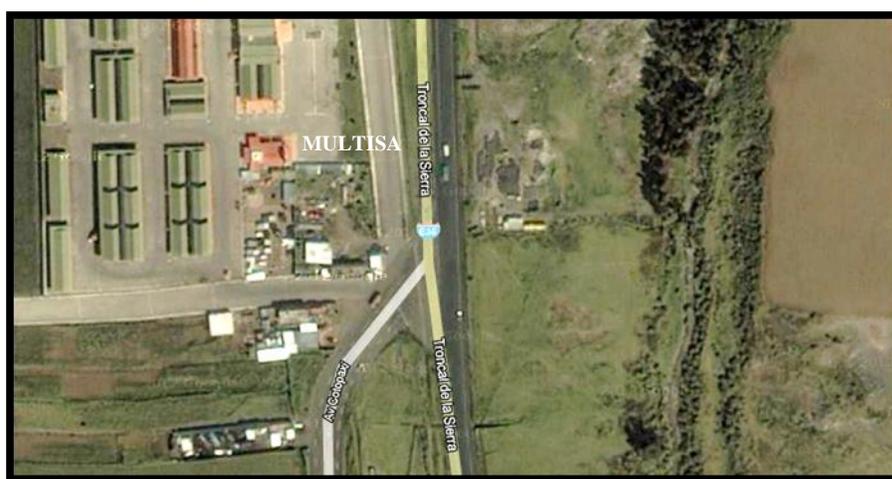
- Por la accesibilidad que tiene; las sucursales están ubicadas en las afueras de la ciudad y esto facilita el transporte de personas.
- Por encontrarse en una zona descongestionada de tráfico vehicular.
- Disponibilidad de recursos básicos: aprovisionamiento de agua potable, luz, teléfono, transporte, vías de acceso rápido, servicio básico, etc. Aspectos suficientes para el desarrollo normal de las actividades de la empresa.

Gráfico 1: Mapa de Macrolocalización



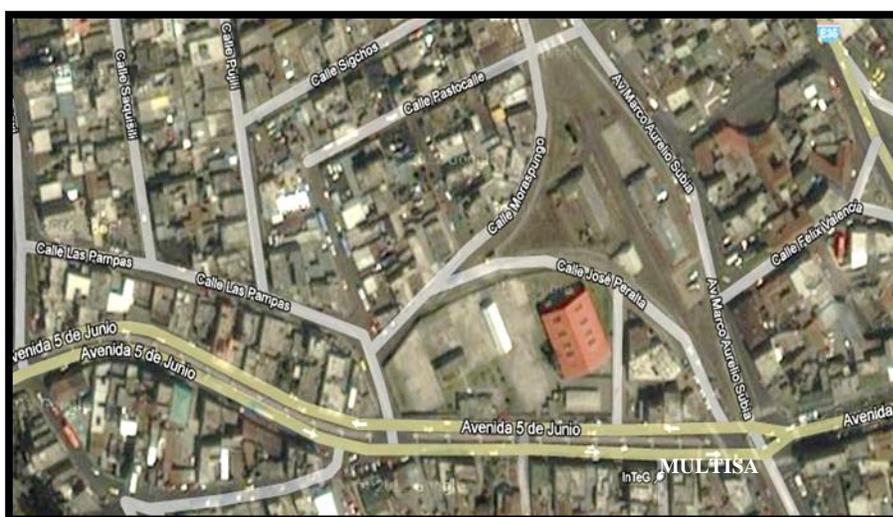
Fuente: Microsoft © Encarta © 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation.

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 2: Mapa de Microlocalización

Fuente: Microsoft © Encarta © 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation.

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 3: Mapa de Microlocalización

Fuente: Mapas Google

Elaborado por: Valeria Yáñez

1.5 Marco Teórico

1.5.1 Planificación Estratégica

1.5.1.1 Definición

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en los procesos de planeación.

“La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo” (KOTLER, 1990)

“La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa” (Weihrich, Koontz, 1994)

1.5.1.1.1 Que es la planificación estratégica

Fundamentalmente, en la planificación estratégica los directivos analizan todos los aspectos relacionados con la empresa, sus productos y servicios, sus procesos de fabricación y de formulación de los servicios, y las estructuras que la empresa tiene diseñada para cumplir con todos estos procesos. Parte importante de la planificación estratégica es que la empresa hace todo este tipo de análisis sobre sus competidores también, comparando y contrastando las

distintas formas de trabajar para aprender cómo hacerlo mejor analizando toda la información disponible.

Además, fundamental en este análisis es la evaluación de lo que puede impactar el futuro de la empresa y de su forma de trabajar; las nuevas tecnologías, nuevas formas de fabricar, nuevas tendencias en las distintas áreas de la empresa y cómo los cambios gubernamentales impacta, tanto lo que la empresa está haciendo como su futura actividad. Cambios potenciales futuros en las políticas gubernamentales, en las formas de trabajar, en las tecnologías, incluso en los precios y disponibilidad de los distintos recursos impactan continuamente el plan estratégico.

Un plan bien elaborado que detalla la planificación estratégica de la empresa, permite a todos los grupos dentro de la empresa un plan de acción de donde la empresa quiere ir, cómo piensa hacerlo y ayuda a los directivos a adecuar su situación y su actividad al camino establecido por el plan. Además, un plan bien elaborado permite a las empresas a establecer los recursos que necesitará en el futuro, recursos de personas y de capital para hacer frente a las necesidades del negocio.

Está claro que la planificación estrategia es sólo una parte del trabajo, la segunda parte es la implementación correcta y exitosa. Aunque no siempre es fácil verlo, la planificación estratégica es una parte muy importante de asegurar el éxito de una empresa, ahora y en el futuro.

1.5.1.2 Beneficios

1.5.1.2.1 Beneficios Financieros

Investigaciones indican que organizaciones que utilizan conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.

Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo.

1.5.1.2.2 Beneficios No Financieros

- Mayor entendimiento de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados.
- Aumenta la capacidad de prevención de problemas.
- Permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades.
Provee una visión objetiva de los problemas gerenciales.
- Permite asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas.
- Ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común.
- Provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales.
- Disciplina y formaliza la administración.

1.5.1.3 Importancia

Proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización.

Los gerentes han averiguado que: si definen específicamente la misión de su organización, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello, y se toman más sensibles ante un ambiente en constante cambio.

El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en

corazonadas sino con un método, plan o lógico, establecimiento así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

“La planificación estratégica ayude a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo” (Wolfgang, Guzman Rosillo, 2011)

1.5.1.4 Necesidades

Para llevar a término cualquier actividad, es importante, valioso y necesario pensar muy bien antes, qué vamos a hacer en el futuro; es decir planificar. No se puede dirigir ni gestionar ningún cometido sin antes decidir los objetivos que se quieren conseguir y la dirección y rumbo que se seguirán para alcanzarlos.

La planificación es justamente eso; un proceso mediante el cual determinamos de dónde venimos, en qué situación estamos, a dónde queremos ir y cómo y cuándo llegaremos allí. El propósito es muy concreto: decidir qué debemos hacer hoy, esta semana, este mes o este año, para estar en una situación determinada el próximo mes, el próximo año o dentro de cinco o diez años.

Pero *¿por qué es imprescindible planificar?*

- “Porque la humanidad ve constantemente alterados sus valores.
- Porque los conocimientos y la tecnología crecen de una manera exponencial, creando rupturas difíciles de asumir.
- Porque las fluctuaciones (alteraciones del entorno y condiciones de trabajo) siguen ese cambio exponencial.
- Porque las expectativas de los clientes o usuarios cambian al ritmo del mismo cambio exponencial.

- Porque el gobierno determina políticas que condicionan el funcionamiento de las organizaciones.
- Porque la información y la explosión del conocimiento están creando organizaciones totalmente diferentes a las convencionales. ” (Milano, 2010)

1.5.1.5 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto lo estamos analizando.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y

las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

1.5.1.6 Fuerzas Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

1. Rivalidad entre competidores
2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores
3. Amenaza del ingreso de productos sustitutos
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Poder de negociación de los consumidores

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

1.5.1.7 Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa son el conjunto de medidas y acciones que toma la empresa para poder alcanzar ventajas frente a sus competidores. Las estrategias se formularán de acuerdo a los objetivos a que se deseen alcanzar, siendo los principales objetivos los determinados a largo plazo (WIKIPEDIA)

Para poder determinar la estrategia corporativa de “MULTISA CAD” se analizarán las siguientes perspectivas:

Estrategias de Desarrollo o de Ventaja Competitiva:

Las empresas optan por la estrategia de desarrollo o ventaja competitiva cuando quieren posicionarse dentro de su segmento de mercado, fortalecer sus relaciones con los clientes mediante la satisfacción de necesidades y lealtad.

Estas estrategias se clasifican en:

- ✓ **Liderazgo en costos.** Consiste en la generación de ventajas competitivas al ofertar productos y/o servicios de alta calidad a precios inferiores a los de los competidores.
- ✓ **Diferenciación** Consiste en diferenciar los productos y/o servicios mediante la implementación de cualidades distintivas importantes que los diferencie de los de la competencia.
- ✓ **Concentración de mercados** Esta estrategia se da cuando la empresa decide concentrar todos sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de un segmento específico del mercado.

1.5.1.8 Estrategias de Crecimiento

Este tipo de estrategia se utiliza para aumentar las ventas de la empresa, incrementar la participación de la empresa en el mercado, o dar paso a la incursión de esta hacia un nuevo segmento.

Estas estrategias se clasifican en:

- **Estrategias de crecimiento intensivo**, presente en empresas que desean aprovechar todas las oportunidades presentes en la explotación de sus bienes y servicios. En este tipo de estrategia se pueden diferenciar claramente las siguientes categorías:

- ✓ Penetración permite incrementar la participación en el mercado mediante mayor presencia en el mismo.
 - ✓ Desarrollo del mercado permite vender los actuales productos de la empresa en otros mercados.
 - ✓ Desarrollo del producto consiste en desarrollar o mejorar los productos existentes, para ser vendidos en los mercados ya atendidos por la empresa.
- **Estrategias de crecimiento integrado.** Se enfocan en el crecimiento de la empresa una vez ya integrado en el mercado en el que operan.
 - ✓ Integración vertical y horizontal La empresa mejora sus servicios controlando diversos aspectos por abajo o al mismo nivel de esta.
 - ✓ Integración vertical Permite integrar el abastecimiento al interior de la misma empresa, es decir convertirse en su mismo proveedor.
 - ✓ Integración hacia atrás Permite el control del abastecimiento de materias primas e insumos
 - ✓ Integración hacia delante Cuando la empresa controla los canales de distribución de la misma.
 - ✓ Integración horizontal Se entiende las fusiones posibles con otras empresas.
 - **Estrategias de crecimiento diversificado.** Este enfoque se concentra en el desarrollo de nuevos productos y su comercialización en nuevos mercados.
 - ✓ Diversificación concéntrica Permite diversificarse hacia otras actividades fuera del giro del negocio, o complementarias a este.
 - ✓ Diversificación pura Permite diversificarse completamente del giro del negocio actual o tradicional.

1.5.1.9 Estrategias de Competitividad

El objetivo de esta estrategia es el de mejorar la imagen de la empresa frente a sus competidores y se clasifican en:

- ✓ **De Líder.** Implica mantener una posición dominante en el mercado frente a sus competidores, por lo que hay implícitamente el reconocimiento de estos.
- ✓ **De Retador.** Posiciona a la empresa en un nivel medio en su segmento, ataca a la empresa líder pero a su vez evita las acciones ofensivas de este.
- ✓ **De Seguidor.** Imita y se adapta a los competidores, evitando los sectores de influencia de los líderes.
- ✓ **De Especialista.** Se enfoca en un determinado segmento del mercado, y no en su totalidad.

1.5.2 Balanced Scorecard

1.5.2.1 Nacimiento

“Como con cualquier concepto nuevo, existen seguidores, pero también detractores del mismo. El antecedente más reconocido del Balanced Scorecard es el *Tableau de Bord* surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios.

Desde la década de los sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios. La idea siempre giraba en torno a seleccionar un conjunto de indicadores que pudieran ser construidos para apoyar la gestión, sólo que normalmente las áreas de negocio eran definidas y fijas. De hecho, los acercamientos eran de compañías muy específicas, no como parte de una cultura general que comenzara a extenderse.

General Electric y Citibank son de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en

indicadores. BSC indudablemente recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega, además, otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, *"un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio"*, para *"ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores."* La diferencia importante del *Tableau de Bord* con respecto al BSC es que, antes, se generaban una serie de indicadores financieros y no financieros, y éstos se dejaban a cada directivo para que pudiera, en base a su experiencia, seleccionar aquellos que consideraban más importantes para su trabajo. El BSC disminuye la posibilidad de error de una persona, ya que los indicadores son definidos por un conjunto multidisciplinario de sujetos que no da opción a seleccionar o no seleccionar algunos de ellos, simplemente si está dentro de los indicadores es porque es relevante en algún punto para la implantación de la estrategia o el seguimiento de la misma.

En el BSC es indispensable primero definir el modelo de negocio del cual se desprenderán los indicadores de acción y de resultados, que reflejarán las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa. Una vez construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del BSC" (Infoviews, 2009)

1.5.2.2 Definición

1.5.2.2.1 Que es Balanced Scorecard

En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción

de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio.

"BSC lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad." (Vogel, 2008)

El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa.

Por sus características, el BSC puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

1.5.2.3 Elementos del balanced scorecard

Se definen como elementos básicos de un buen Balanced Scorecard, los siguientes:

#1: Una cadena de relaciones de causa efecto que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.

#2: Un enlace a los resultados financieros: Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.

#3: Un Balance de Indicadores de Resultados e Indicadores Guía: Además de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que reflejen las cosas que se necesitan "hacer bien" para cumplir con el objetivo (asociados a las palancas de valor e indicadores guía- lead). Estos miden el progreso de las acciones que nos acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.

#4: Mediciones que Generen e Impulsen el Cambio: Una de las premisas a las que hacen mención Kaplan y Norton es: La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.

#5: Alineación de Iniciativas o Proyectos con la estrategia a través de los Objetivos Estratégicos: cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores

#6: Consenso del equipo Directivo de la Empresa u Organización: El Balanced Scorecard, es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo

directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.

1.5.2.4 Perspectivas en el balanced scorecard

La ***perspectiva financiera***, describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, indicadores tales como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costos unitarios, entre otros, midiendo así la creación de valor para la organización.

La ***perspectiva del cliente***, refleja el posicionamiento de la organización en el mercado, identificando los segmentos de clientes, define la proposición de valor para los clientes objetivo. Generalmente los indicadores considerados en esta perspectiva son: la satisfacción y retención del cliente, así como la adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la participación del mercado en donde la organización participa. “Si los clientes valoran la calidad constante, la entrega puntual, la innovación constante y el alto rendimiento de los productos y servicios ofrecidos por la organización, es entonces que las habilidades, los sistemas y procesos que intervienen la producción de productos y servicios adquieren mayor valor para la organización” (ALTAIR CONSULTORES, 2005)

La ***perspectiva del proceso interno***, identifica los procesos internos que impactaran en mayor medida en la satisfacción del cliente. Algunos indicadores de esta perspectiva son: productividad, calidad e innovación de productos y servicios. “Esta perspectiva contribuye con la perspectiva del cliente, en la medida que se cumple con los indicadores de satisfacción del cliente, cobertura de mercado y como consecuencia se traducen en mayores ingresos, reducción de costos e incremento en la rentabilidad financiera y social, contribuyendo así a los objetivos estratégicos financieros.” (DAVILA, 1999)

La ***perspectiva de aprendizaje y crecimiento***, la formación y crecimiento de una organización proceden principalmente de las personas, los sistemas y los procesos. La disponibilidad de recursos materiales y el trabajo de las personas son la clave de éxito en las organizaciones para lograr la estrategia: “los objetivos de esta perspectiva identifican el capital humano, sistemas y el clima organizacional requerido para apoyar los procesos de creación de valor.” (ALTAIR CONSULTORES, 2005)

1.5.2.5 Los 5 principios de una organización centrada en la estrategia de balanced scorecard

Para construir una organización enfocada en la estrategia, se requieren cinco principios fundamentales:

- Traducir la estrategia en términos operativos.
- Alinear la organización con la estrategia.
- Hacer que la estrategia sea tarea de todos, todos los días.
- Hacer de la estrategia un proceso continuo.
- Movilizar el cambio a través de un liderazgo efectivo y fuerte.

1.5.2.6 Cadena de valor en el diseño del balanced scorecard

La Cadena de Valor es un concepto desarrollado por Michael Porter, que consiste en considerar las empresas como conjuntos de actividades diferenciadas en las cuales reside la ventaja para competir. Por tanto la cadena de valor es el conjunto de actividades y procesos que añaden valor a los productos y servicios de una empresa, que serán entregados al cliente final y que en última instancia es lo que éste valora de la empresa.

Distinguimos dos tipos de Actividades:

• **Las Actividades Primarias.** Son un conjunto de actividades y procesos secuencialmente ordenados que agregan valor directo a la Cadena y por ende a los productos y servicios usados por el cliente. Los procesos de actividades primarias reciben del cliente especificaciones y entregan un producto o servicio a satisfacción del mismo. Si cualquiera de estos procesos falla, el cliente no recibe lo que desea y no hay satisfacción. En una empresa convencional, distinguimos como Actividades Primarias: la Investigación y Desarrollo, el Diseño, los Procesos de Producción, de Servicios y el Marketing.

• **Las Actividades de Apoyo.** Son actividades y procesos paralelos que inciden indirectamente en el valor agregado para el cliente. Como su nombre lo indica, apoyan a las Actividades Primarias con recursos necesarios para su correcto desempeño. Entre estas tenemos: la Administración de Recursos Humanos, las Actividades de Administración General, Planeación, Finanzas, Contabilidad, Asuntos legales, Compras, etc.

Gráfico 4: Cadena de valor de Michael Porter



Fuente: Michael Porter Planificación Estratégica

Elaborado por: Valeria Yáñez

1.5.2.7 Beneficios para la organización

El BSC muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo a lo que establecen Norton y Kaplan (2001), y tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. A continuación se mencionan los siguientes beneficios a las organizaciones que optan por su implementación.

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia en base a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional nos permitirá determinar en Multisa Cad su FODA, mediante un exhaustivo estudio del ambiente externo e interno de la empresa. Además ayudará a formular con mayor facilidad las estrategias que se deben seguir para su mejoramiento y el cumplimiento de la visión empresarial.

2.1 Ambiente externo

Se analizarán las variables que benefician y afectan el desenvolvimiento de las actividades que realiza Multisa Cad en su entorno.

2.1.1 Análisis del macro entorno

Para determinar cómo se encuentra en el mercado la comercialización y distribución a nivel nacional e internacional de alimentos y productos de consumo masivo en estado natural o industrializados en el Ecuador; se debe hacer un análisis completo de todos los factores que influyen en esta área y que por ende influirán en la empresa y marca Multisa CAD.

Se pueden mencionar factores como político, económico, social, demográfico, tecnológico y legal.

2.1.1.1 Análisis PEST

A la hora de definir la posición estratégica de Multisa CAD, el estudio del entorno juega un papel fundamental. El medio en el que se desenvuelve, condicionará a la organización llevándola a adaptarse al mismo, aprovechando las oportunidades que éste ofrece y compensando sus amenazas.

Para analizar el entorno se usa el análisis PEST que considera el estudio de una serie de factores: Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos.

2.1.1.1.1 Ámbito Político-Legal

POLÍTICO

En este ámbito la política se ha convertido en un eje fundamental del país a través del Gobierno de Rafael Correa, debido a las aspiraciones de reformar los regímenes productivos y distributivos con el objeto de buscar un mayor protagonismo del sector público, y una distribución más equitativa del producto. Para ello se volvió a recuperar la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), ente adscrito a la presidencia de Gobierno y encargado del establecimiento de los objetivos y las políticas nacionales, tanto de las económicas como de carácter general. Para ello este organismo ha diseñado, el llamando Plan Nacional de Desarrollo 2009-2013 (denominado, en este periodo, “Plan Nacional para el Buen Vivir”), con el que se pretende configurar la directrices esenciales que debe seguir la administración ecuatoriana en las políticas de gestión y de inversión pública para dicho periodo. El plan cuenta con 12 objetivos, entre los que destaca el mejoramiento de la calidad de vida de la población, garantizar la vigencia de los derechos y la justicia, establecer un sistema económico social, solidario y sostenible, así como garantizar el acceso a la participación pública y política.

Para el “Plan Nacional para el Buen Vivir”, cabe recalcar la Resolución N° 116 del Comité de Comercio Exterior ANEXO (1), que señala el derecho de las personas a disponer productos de óptima calidad, así como a una información precisa de su contenido y características, disponiendo el establecimiento de mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de los consumidores.

Además la resolución señala la importancia de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor que incluye el derecho a la protección de la vida, salud, y seguridad en el consumo de bienes, así como también a que los proveedores oferten productos competitivos, de óptima calidad, con un trato transparente, especialmente en lo referido en las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida. La ley faculta sobre los “Bienes y Servicios Controlados” que le corresponden al Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) determinar la lista de bienes y servicios, tanto nacionales como importados, que se deben someter al control de calidad y al cumplimiento de normas técnicas, códigos de práctica, regulaciones, acuerdos, instructivos o resoluciones.

Finalmente se resuelve que es necesario establecer como documento de control a las importaciones, los Certificados de Conformidad (INEN-1) para la demostración de la conformidad con RTE INEN en la importación de bienes manufacturados, sujetos a Reglamentos Técnicos Ecuatorianos como medida de protección del consumidor ecuatoriano.

Para la importación a más de cumplir con los demás documentos aduaneros se deberá presentar un “Certificado de Reconocimiento” que será exigible como documento de soporte a la Declaración Aduanera para todas las mercancías embarcadas.

Al no cumplir con los Certificados de Reconocimiento según resolución 116, se frenará la importación de dicho producto que no cumple con el requerimiento establecido, por lo que se convertirá en una oportunidad del sector local que puede trabajar en procesos de sustitución.

Para Multisa el mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos implica garantizar la alimentación y el cuidado de la salud. Por lo cual Multisa Cad deberá exigir a sus proveedores el cumplimiento de estándares de calidad requeridos por parte de la Ley de Defensa al Consumidor amparada en normas

INEN y con los Certificados de Reconocimiento establecidos para las importaciones.

Otro de los objetivos del “Plan Nacional para el Buen Vivir”, es el garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas. Multisa al ser una empresa que dentro de su ciclo de vida, se encuentra en una etapa de crecimiento, fomenta el trabajo por lo que está regida a la normas de derechos y obligaciones que adquiere con el trabajador al momento de contratarlo.

LEGAL

Dentro de lo legal, la empresa cumple con Entidades Públicas como son:

Servicio de Rentas Internas (Sri).- El Servicio de Rentas Internas es una entidad que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley.

Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar la recaudación voluntaria de los tributos. Esta entidad controla y sanciona a las empresas que no tributen correctamente por lo que es necesario cumplir obligatoriamente con las contribuciones estipuladas.

Multisa Cad al ser una sociedad civil tiene está inscrita en el RUC; emite y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI como son (facturas, notas de crédito, notas de débito, retenciones, liquidaciones de compras y guías de remisión), por todas sus transacciones y presenta declaraciones mensuales de impuestos de acuerdo a su actividad económica.

Multisa lleva Contabilidad bajo la responsabilidad y con la firma de un contador público legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos.

Análisis

La declaración de impuestos que hace la empresa anualmente son significativos en el 2012 su impuesto a la renta causado fue de \$66.394,22 dólares, lo que representa un amenaza si la empresa incumpliera con sus obligaciones lo que implicaría ser sancionado de conformidad a lo establecido en el Código Tributario.

Ley de Defensa del Consumidor.- Debido a que Multisa es una empresa distribuidora de productos a consumidores finales, es de suma importancia esta Ley, puesto que es la empresa quien se enfrenta a los posibles problemas que pudiesen tener los consumidores con los productos y quien da trámite a sus conflictos y servir como intermediarios entre consumidor y proveedor y resolver cualquier inconveniente.

Análisis

La ley regula todo aquello que se mide como es la cantidad, calidad y el precio de los productos Multisa tiene la obligación en el presente y a futuro cumplir con este requerimiento, la empresa debe garantizar confianza en sus clientes y así evitar sanciones económicas establecidas por la ley.

IESS.- Los derechos del trabajador son irrenunciables.

Obligaciones de Multisa Cad con sus empleados según la ley:

- ✓ Celebrar un contrato de trabajo.
- ✓ Inscribir el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- ✓ Afiliar a tu trabajador a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba.
- ✓ Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.

- ✓ Sueldo básico que se debe pagar es de 318.00 usd (SBU 2013).
- ✓ Asumir el porcentaje (11,15%) que corresponde al empleador por la seguridad social
- ✓ Pagar horas extras y suplementarias.
- ✓ Pagar los décimos tercero y cuarto.
- ✓ A partir del segundo año de trabajo pagar los Fondos de Reserva.
- ✓ A pagar una compensación por el salario digno.
- ✓ A pagar utilidades si la empresa tiene beneficios.

Importante:

El Sr. Presidente de la República del Ecuador ha anunciado el 1 de junio del 2013 que el nuevo proyecto de “Ley de Código Laboral” incorporará la mensualización voluntaria del décimo tercer y cuarto sueldo.

Análisis

Dentro de lo laboral, la empresa actualmente incurre en la amenaza de no cumplir con la afiliación a tu trabajador a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba, debido a que existe un rango alto de inestabilidad laboral, lo cual la obliga a afiliar a sus trabajadores una vez transcurrido un mes de trabajo estable.

2.1.1.1.2 Ámbito económico

Las políticas de tipo económico son un conjunto de medidas adoptadas por el estado encabezado por el Presidente de la República y el Banco Central de la República del Ecuador orientadas a controlar la cantidad de dinero o las condiciones de crédito.

Los factores económicos comprenden las impresiones generales de los consumidores en la economía y su capacidad y disposición de gastar. La confianza del consumidor (o falta de ella) puede influir mucho en lo que puede

hacer o no la empresa en el mercado. En épocas de confianza los consumidores no están dispuestos a pagar precios elevados por productos de primera aun cuando puedan costearlo. En otros casos los consumidores no tienen capacidad para gastar, al margen del estado de la economía.

Para nuestro objeto de estudio, la decisión de compra que tengan los clientes hacia la empresa va a depender de la cantidad de dinero con que cuenten en su bolsillo, pueden dentro de la misma organización como es Multisa comprar productos de bajo costo si su economía es baja, pero también puede adquirir productos de marca y de calidad si su economía es alta. Por la variedad de productos y precios que existe.

En la cadena de distribución de productos de consumo masivo y alimentos, los pequeños abastos y comercios siguen teniendo un papel fundamental. Existen, en algunos casos, notables diferencias de precios entre la oferta de los comercios tradicionales (con precios más bajos) y las grandes superficies, principalmente en relación con los productos frescos. En cuanto a los productos industrializados, la situación se presenta a la inversa. Por volumen y rotación, las grandes superficies y supermercados pueden ofrecer mejores precios y descuentos. La cadena de distribución puede estar conformada por el productor o importador/mayorista – distribuidor – grandes superficies – pequeños comercios y abastos.

A continuación se analizaran los diferentes factores económicos que afectan al desarrollo del mismo:

Tasa de interés activa

“Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca” (BCE, 2013)

Tabla 1: Tasa de interés activa

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2013	8.17 %
Octubre-31-2013	8.17 %
Septiembre-30-2013	8.17 %
Agosto-30-2013	8.17 %
Julio-31-2013	8.17 %
Junio-30-2013	8.17 %
Mayo-31-2013	8.17 %
Abril-30-2013	8.17 %
Marzo-31-2013	8.17 %
Febrero-28-2013	8.17 %
Enero-31-2013	8.17 %

Fuente: BCE (Publicación/ Agosto 2013)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

La tasa de interés activa se encuentra en un valor porcentual constante, esto beneficia a Multisa Cad si adquiriera la opción de crédito en cualquier entidad financiera. Actualmente la empresa está consolidada con su capital y no maneja créditos financieros.

Tasa de interés pasiva “Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen” (BCE, 2013)

Tabla 2: Tasa de interés pasiva

FECHA	VALOR
Agosto-30-2013	4.53 %
Julio-31-2013	4.53 %
Junio-30-2013	4.53 %
Mayo-31-2013	4.53 %
Abril-30-2013	4.53 %
Marzo-31-2013	4.53 %
Febrero-28-2013	4.53 %
Enero-31-2013	4.53 %

Fuente: BCE (Publicación/ Agosto 2013)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

A pesar que el porcentaje es constante, actualmente los bancos no representan una gran inversión para la población porque el interés que se obtiene por la inversión es baja en comparación con los años anteriores, es por esta razón que la población prefiere hacer otro tipo de inversión que no sea bancaria. La tasa de interés pasiva permite observar el costo de oportunidad que uno tiene, es decir nos permite escoger la mejor inversión que se puede presentarse en un momento dado.

Multisa, durante los dos últimos años no ha realizado ningún tipo de inversión bancaria, debido a que las tasas de interés son muy bajas, es por eso que ellos poseen la política de reinvertir todas las utilidades en la empresa para aumentar comercialización y lograr más utilidades.

La inflación

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. La inflación en la empresa Multisa CAD plantea algunos cambios en la administración, sobretodo en la fijación de precios y en el control de costos que se realiza en la empresa.

Tabla 3: Inflación Mensual

FECHA	VALOR
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %
Julio-31-2012	5.09 %

Fuente: BCE (Publicación/ Agosto 2013)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 5: Inflación Mensual

Fuente: BCE (Publicación/ Agosto 2013)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

Para la empresa, la inflación representa un factor decisivo para el margen de ventas que se pretenda alcanzar al final del período.

En los últimos dos años el valor porcentual de inflación ha disminuido lo que provoca en el cliente adquirir una mayor cantidad de productos que oferta Multisa, la variación constante de precios obliga a los agentes vendedores a dar una respuesta oportuna de los cambios a los clientes para su toma de decisiones.

Producto interno bruto

“El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales” (BCE, 2013)

Tabla 4: Producto interno bruto

FECHA	VALOR
Enero-31-2013	78216.00 millones de USD
Enero-31-2012	73232.00 millones de USD
Enero-31-2011	67427.00 millones de USD
Enero-31-2010	57978.00 millones de USD
Enero-31-2009	52022.00 millones de USD
Enero-31-2008	54209.00 millones de USD
Enero-31-2007	45504.00 millones de USD
Enero-31-2006	41705.00 millones de USD
Enero-31-2005	36942.00 millones de USD
Enero-31-2004	32646.00 millones de USD
Enero-31-2003	28409.00 millones de USD

Fuente: BCE (Publicación/Enero 2013)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 6: Producto interno bruto

Fuente: BCE (Publicación/Enero 2013)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

Para la empresa Multisa CAD representa una oportunidad de alto impacto, debido a que incrementa sus ventas ya que el valor del PIB está favoreciendo e incentivando al sector empresarial del país principalmente a las pequeñas y medianas empresas, brindándoles la oportunidad de crecer y desarrollarse dentro de la economía nacional. Esto provoca en los consumidores mayor riqueza y por ende sus sueldos se incrementan y tienen mayor capacidad de compra para mejorar su calidad de vida, escogen variedad y productos de calidad que es lo que Multisa oferta actualmente.

Canasta familiar básica

Estas canastas se refieren a un hogar tipo de 4 miembros, con 1,60 perceptores que ganan exclusivamente la Remuneración básica unificada, están constituidas por alrededor de 75 artículos de los 299 que conforman la Canasta de artículos (Bienes y servicios), del Índice de Precios al Consumidor (IPC). Los artículos que conforman estas canastas analíticas, se considera que son imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas del hogar considerado en: alimentos y bebidas; vivienda; indumentaria; y, misceláneos” (INEC, 2013)

Tabla 5: Canasta familiar en USD

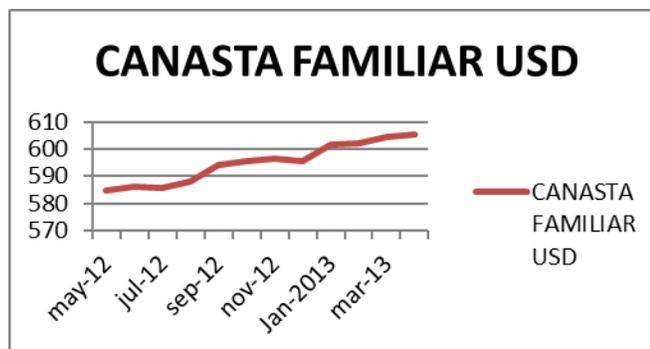
CANASTA FAMILIAR USD	
Fecha	BÁSICA
may-12	584.713
jun-12	586.181
jul-12	585.814
Aug-2012	587.86
sep-12	594.06
oct-12	595.44
nov-12	596.42

Dec-2012	595.705
----------	---------

Fuente: INEC (Publicación/Abril 2013)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 7: Canasta familiar en USD



Fuente: INEC (Publicación/Abril 2013)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

El gráfico nos muestra que el valor en dólares de la canasta básica familiar se ha ido incrementando, en nuestra economía es perjudicial, debido a que el salario básico unificado no compensa el valor de la canasta, lo cual limita a los consumidores a adquirir ciertos productos o servicios; esto no es beneficioso para la empresa, porque su actividad económica es la comercialización de productos de consumo masivo que son parte de la canasta básica.

Desempleo “Es el porcentaje que resulta del cociente entre el número de desocupados y la población económicamente activa (PEA)” (INEC, 2013)

Tabla 6: Desempleo

FECHA	VALOR
-------	-------

Junio-30-2013	4.89 %
Marzo-31-2013	4.64 %
Diciembre-31-2012	5.00 %
Septiembre-30-2012	4.60 %
Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %

Fuente: BCE (Publicación/junio 2013)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 8: Desempleo



Fuente: BCE (Publicación/junio 2013)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

Como podemos observar en el gráfico, el desempleo en los últimos meses ha ido disminuyendo, es muy considerable la baja que el desempleo ha logrado como es de un 7.44% en el 2010 que se dio debido a la crisis mundial que

afecto a varios países en el mundo a un 4.8% en el 2013, esto beneficia al país en el ámbito económico porque está incentivando la producción.

El crecimiento de la empresa Multisa Cad, ha sido parte de esta disminución porcentual del desempleo en el Ecuador. Su incremento en ventas a incentivado la creación de nuevas plazas de trabajo como son en las áreas de: ventas, facturación, compras y bodegas; que pasaron de 25 trabajadores en el 2010 a más de 50 trabajadores en el 2013.

2.1.1.1.3 Ámbito Socio Cultural

Los factores culturales, pueden influenciar directamente al momento de decidir comprar un producto, motivo por el cual se los debe evaluar, de tal forma que se pueda analizar la preferencia de los individuos, con la finalidad de comercializar productos que se ajusten a sus necesidades, gustos y preferencias.

El Ecuador es un país Pluricultural y Pluriétnico, por tal motivo la cultura o costumbres de cada pueblo, influyen directamente en el comportamiento del consumidor para la compra de productos.

Multisa Cad ofrece productos que van directamente ligados a la canasta familiar que más allá de la cultura es una necesidad que ocupa el primer escalón según la pirámide de Maslow.

En nuestro país un ejemplo claro de compra es el arroz, harinas, azúcar y sal, los mismos que han sido parte de la costumbre diaria de compra debido a que son alimentos imprescindibles en la mesa de los ecuatorianos encontrándose una gran variedad para todos los gustos.

En la parte social la empresa enfoca sus ventas hacia las tiendas mayoristas, debido a que llega hasta sus clientes en los barrios más alejados de

la provincia. La facilidad de transporte y crédito han consolidado a la empresa en el mercado, sin embargo esta distribución se ve afectada porque la movilidad que tienen los vendedores hacia sus clientes está marcada por una gran inseguridad que se vive actualmente en el país. Se maneja grandes cantidades de dinero por concepto de cobros que al momento de transportarlas se corre el riesgo de ser víctimas de robos.

2.1.1.1.4 Ámbito Tecnológico

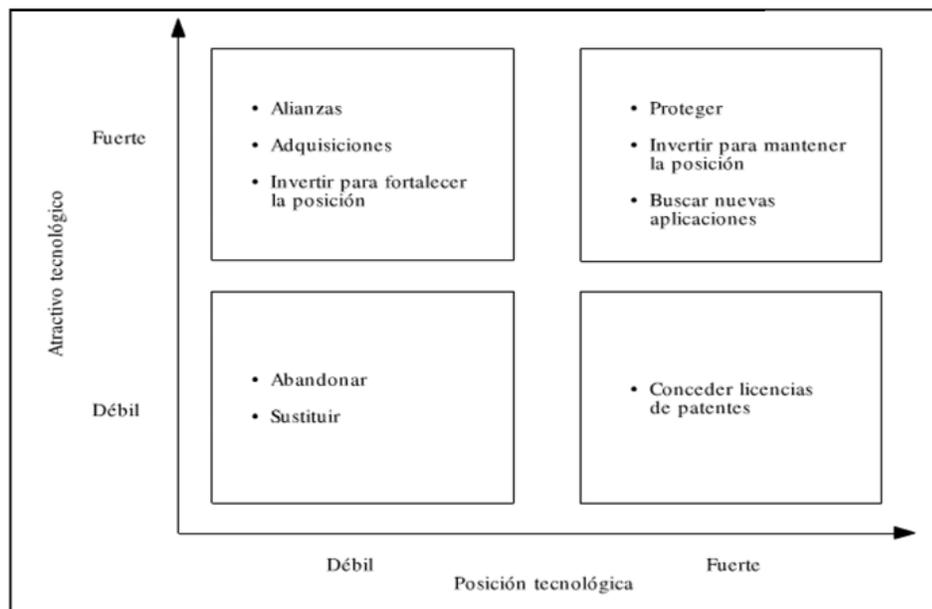
Es importante el factor tecnológico ya que las empresas deben hoy en día estar a la par con los cambios tecnológicos en equipos y software para así optimizar costos, incrementar la eficiencia, mejorar la calidad de sus productos y dar un servicio oportuno y más ágil a sus clientes.

La tecnología que puede definirse como el medio para transformar ideas en productos o servicios permitiendo, además, mejorar o desarrollar procesos, sin embargo no consiste únicamente en métodos, máquinas, procedimientos, instrumental, métodos de programación, materiales y equipos que pueden comprarse o intercambiarse, sino es también un estado de espíritu, la expresión de un talento creador y la capacidad de sistematizar los conocimientos para su aprovechamiento por el conjunto de la sociedad.

El pensamiento moderno ha llegado a establecer que la tecnología no debe considerarse como un medio de producción externo que puede adquirirse en cualquier momento, sino como un input que puede generarse o perfeccionarse a través del propio proceso transformador, ya que los elevados niveles de cambio tecnológicos, que se ponen de manifiesto a través del acortamiento del ciclo de desarrollo del producto, sino del incremento de la velocidad de difusión espacial de los nuevos productos y procesos cuyos lanzamientos comerciales se realizan prácticamente con alcance mundial.

La empresa debe formular una estratégica tecnológica integrada en la estrategia global y al mismo nivel que las otras estrategias específicas como pueden ser la financiera y comercial.

Gráfico 9: Posición tecnológica - atractivo tecnológico



Fuente: Mckin Sey 2003

Elaborado por: Valeria Yáñez

La tecnología que maneja Multisa Cad actualmente son los que se describen a continuación:

- Sistema Integrado con todos los ERP (Contable, Financiero, Comercial, Nomina)
- SISTEMA ALICE ENTERPRISE SOLUTION
- SISTEMA FENIX EXPERTIS
- ROUTE TRACK: Equipos móviles para vendedores.

- Equipos de cómputo actualizados para controlar el inventario y para realizar la facturación
- Personal capacitado para el beneficio de sus clientes.

La tecnología utilizada actualmente le ha permitido a Multisa: mejorar su atención al cliente, y hoy por hoy, lograr una característica fundamental de entrega de productos inmediata.

A través de sus equipos logran ventas directas, con alcance de información de inventarios en stock oportunos.

Para la empresa es eficaz mejorar, y con los nuevos alcances tecnológicos siempre será necesario ir acorde con los nuevos requerimientos de sus clientes.

La falencia en la tecnología adquirida, es una lenta adaptación a los cambios por parte del talento humano y esto le ha costado a la empresa la disminución considerable en sus niveles de ventas.

2.1.1.2 Análisis de otras variables

Dentro del análisis del macro entorno se encuentran otras variables que son importantes tener en cuenta y que generan cambios en el ambiente organizacional, las cuales se encuentran detalladas a continuación:

2.1.1.2.1 Geográficas

Para el análisis de las variables geográficas se realiza un estudio minucioso de aspectos como:

La forma de comprar, el tipo de productos que se adquieren e inclusive la frecuencia de compra tienen relación directa con el lugar donde la gente vive, de las condiciones geológicas, climáticas e hidrológicas, etc.

Cada región tiene costumbres, idiomas, modismos e incluso diferencias físicas.

Estas variables le han permitido a Multisa Cad, ubicarse en un lugar estratégico de la provincia como es estar junto al mercado Mayorista de Latacunga, a donde recurren la mayoría de personas a nivel de la provincia, dichos clientes potenciales son de clase media y baja, que es a donde la empresa enfoca sus ventas,

Geográficamente está ubicada en la panamericana que conecta a todas las provincias del Ecuador. Para la empresa esta ubicación es muy importante debido a que se abastece de productos que vienen de la región costa y además su ubicación geográfica permite la distribución de sus productos a los cantones de la Provincia de Cotopaxi como es: Latacunga, Sigchos, Salcedo, Pujilí y Saquisilí.

2.1.1.2.2 Demográficas

“Consta de la problemática que se genera por los índices de crecimiento de la población, las zonas de concentración urbana, la emigración del campo hacia las ciudades, las diferencias en edad de la población, sexo, entre otros, que de una u otra manera incluyen en las decisiones de la empresa” (STATON, 2007)

Según el Censo 2010, Ecuador tiene 14'483.499 habitantes y 4'654.054 viviendas, siendo los departamentos el tipo de vivienda particular que más se incrementó de 9,1% en 2001 a 11,7% en 2010.

Tabla 7: Ecuador: Censo de población por provincia 2010

PROVINCIA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Población del Azuay: Total	337044	375083	712.127
Población de Bolívar: Total	89875	93766	183.641
Población del Cañar: Total	105235	119949	225.184
Población del Carchi: Total	81155	83369	164.524
Población de Chimborazo: Total	219401	239.18	458.581
Población de Cotopaxi: Total	198625	210.58	409.205
Población de Pichincha: Total	1255711	1320576	2.576.287
Población de Tungurahua: Total	244783	259.8	504.583

Fuente: Instituto nacional de estadística y censos - INEC, Ecuador

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

En el Ecuador en el año 2011 asciende su población a 14.483.499 habitantes, con la más alta densidad poblacional de América del Sur. Para realizar un análisis detallado de los habitantes; cómo podemos apreciar en la tabla 2.6 en cuanto a la proporción entre hombres y mujeres no existen mayores variaciones, en el Ecuador, existe el 50,4% de habitantes mujer y el 49,6% hombre.

Tabla 8: Población de Cotopaxi por Cantón

CANTÓN	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	PORCENTAJE POR PROVINCIA
Población del Cantón La Maná	21420	20796	42216	10,32
Población del Cantón Latacunga	82301	88188	170489	41,66
Población del Cantón Pangua	11340	10625	21965	5,37
Población del Cantón Pujilí	32736	36319	69055	16,88
Población del Cantón Salcedo	27880	30336	58216	14,23
Población del Cantón Saquisilí	11957	13363	25320	6,19
Población del Cantón Sigchos	10991	10953	21944	5,36

Fuente: Instituto nacional de estadística y censos - INEC, Ecuador

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

Como podemos observar en el cuadro 2.7, el mayor mercado lo tenemos en el cantón Latacunga con un 41.66% es por ello que Multisa Cad, está enfocado en este tipo de mercado aunque su mayor potencial está en el resto de cantones, el mercado Latacunga obtiene la amenaza constante de ingreso de nuevos competidores.

Tabla 9: Población de Cotopaxi por grandes grupos de edad

Población de Cotopaxi: Grandes grupos de edad	Hombre	Mujer	Total	Porcentaje de edad %
Población de Cotopaxi: De 0 a 14 años	68903	67444	136347	33,3199741
Población de Cotopaxi: De 15 a 64 años	114896	126028	240924	58,87611344
Población de Cotopaxi: De 65 años y más	14826	17108	31934	7,803912464
Población de Cotopaxi: Total	198625	210580	409205	100

Fuente: Instituto nacional de estadística y censos - INEC, Ecuador

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

En esta información se puede observar que el mayor número de habitantes está comprendido entre los 15 a los 64 años de edad, este margen de edad constituye el objeto de estudio para Multisa Cad; estos datos nos permitirán conocer nuestros rangos de posibles clientes para estimar la demanda de posibles compras.

2.1.1.2.3 Medioambientales

En la actualidad, cada vez más los consumidores tienen más conciencia acerca de la contaminación ambiental y, por ello buscan productos que sean biodegradables, que no posean ingredientes tóxicos que dañen la capa de ozono; esto constituye en una oportunidad de incrementar las ventas de la

cartera de productos que posee Multisa Cad, ya que estos están compuestos con ingredientes y/o materiales Biodegradables.

La tendencia en los actuales momentos de toda empresa es el cuidado del medio ambiente, en este aspecto la empresa Multisa Cad, se encarga de la distribución de productos de reconocidas marcas como GRUPO SUPERIOR, DANEC Y ALES cuyos productos son empacados y envasados con materiales biodegradables; además promueve el uso racional de energía, prioriza el reciclaje y otros métodos responsables para el manejo de desperdicios.

2.1.1.2.4 Infraestructura

“La infraestructura es la base material de la sociedad que determina la estructura social y el desarrollo y el cambio social.” (MARX, 1859)

En la infraestructura social Ecuatoriana, nuestro país ha contado con un cambio social que le ha permitido desarrollarse, hoy en día cuenta con una carretera panamericana que atraviesa de norte a sur nuestro territorio, y desde ella puede trasladarse hacia el oriente y/o occidente por carreteras de primer orden. Esto ha permitido a Multisa Cad contar con productos de Región Costa y Sierra que llegan hasta su bodega en Latacunga sin menor dificultad.

Se ha ido desarrollando un sinnúmero de caminos que llegan a lugares muy agrestes de la región y es ahí donde Multisa Cad está distribuyendo sus productos en tiendas minoristas. De esta manera se ha logrado contar con unos de los mejores canales de distribución de la provincia.

2.1.2 Análisis de la Empresa

Consiste en identificar aquellos factores preponderantes que están vinculados específicamente con el sector en que Multisa Cad se desenvuelve.

Para llevarlo a cabo se puede recurrir al Análisis de la Industria de Porter y de Otras variables.

2.1.2.1 Análisis de la Competencia Actual

El mercado en el cual participa Multisa Cad, se encuentra conformado por un grupo, pero ninguna que domine realmente el sector. Además, al pertenecer a un mercado altamente competitivo, se ha encontrado con una gran guerra de precios lo que ha producido una reducción del margen de utilidad de varios productos.

Entre sus principales competidores de distribución podemos mencionar:

Distribuidora Disprac

Esta empresa dedica en su funcionamiento en la ciudad de Latacunga, dentro de sus actividades esta la distribución de productos como:

- Harinas
- Afrecho
- Afrechillo
- Sema
- Fideos Amancay
- Azúcar
- Mantecas para pan
- Margarina
- Aceites

Todos estos productos con diferentes marcas y precios, La empresa ofrece beneficios para sus clientes como es el caso de: créditos, transporte sin recargo, servicio post venta, promociones ocasionales, cobros a través de cheque y pedidos de compra a través de llamadas telefónicas.

Disprac afecta a Multisa en el sentido en que es una empresa que está en auge de crecimiento y realiza la misma actividad económica que actualmente Multisa maneja a más de estar ubicada en la ciudad de Latacunga y en futuro podría convertirse en una competencia directa.

Distribuidora de Molinos Poulter

Cuya planta de producción se encuentra localizada en ciudad de Latacunga dedicándose a la distribución directa de harina y subproductos a clientes mayoristas y minoristas así como también a panaderías industriales y artesanales , y a locales de actividad agrícola y ganadera; constituyéndose una de la principales competencia que tiene Multisa Cad.

Reparti S.A.

Reparti es una empresa ubicada en la ciudad de Quito dentro de su actividad se encuentra la venta y distribución de productos de consumo masivo y con diferentes marcas, está enfocada a los mercados minorista de Quito y de sus alrededores, incluida la ciudad de Latacunga.

Su oferta está enfocada a venta y distribución al por mayor de productos de consumo masivo.

Reparti al encontrarse en la provincia vecina no representa una significativa amenaza porque sus gastos de transporte encarecen el valor final de los productos que ellos ofertan, lo cual le permite a Multisa conservar su mercado en relación a precios.

Distribuidora Falimensa S.A.

En la actualidad Falimensa concentra sus operaciones especialmente en las provincias de Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo

aplicando estrategias de comercialización de marcas reconocidas que realizan publicidad directamente,

Hoy en día la empresa tiene dos actividades plenamente identificadas que son: producción y comercialización de trigo obteniendo producto final harina de trigo fortificada y subproductos como afrechos para consumo animal, la otra actividad es la comercialización de productos de consumo masivo como grasas, aceites, balanceados, pañales, etc., bajo la modalidad de contratos de distribución con las empresas productoras.

Falimensa es una empresa ya posicionada en el mercado afecta a Multisa en los mercados del sector urbano por su accesibilidad, sin embargo no afecta a Multisa en el sector rural debido a que las rutas manejadas por Multisa, llegan a lugares ínfimos de la provincia.

Distribuidora Martha Corrales

Ubicado en la ciudad de Latacunga sector el salto, comercializa una amplia línea de productos de distintas marcas, además se dedica atender a negocios minoristas. Esta distribuidora los productos que ofrece son:

- Aceite Alesol
- Aceite La Favorita
- Aceite El Cocinero
- Aceite Dos Coronas
- Manteca de panificación de 50Kg y 15 Kg (Ales y Danec)

Al igual que la empresa Disprac, Distribuidora Martha Corrales tiene el mismo enfoque de clientes, la ventaja que tiene la empresa sobre Multisa Cad, es el encontrarse en el centro de la ciudad, la cual la convierte en una competencia directa para el supermercado minorista, por la relación de precios y por la ubicación.

Análisis de la Competencia

La competencia donde Multisa Cad desarrolla sus actividades es altamente competitiva ya que en el mercado de Latacunga existe una gama de productos similares, los productos son de buena calidad, los precios son equivalentes, ofrece una mejor comunicación y promoción; en cuanto a los créditos estos son semejantes a los de la empresa.

Según el análisis realizado a la competencia, podemos decir que los precios de la competencia son normales o que indica una oportunidad para poder competir, la empresa se diferencia de las otras empresas distribuidoras por su manejo de inventario, su infraestructura y por el acceso con el que cuenta para llegar hasta los tiendas mayoristas.

2.1.2.2 Análisis de la Competencia Potencial

Supermercados:

En lo que tiene que ver en supermercados en la ciudad de Latacunga han iniciado sus actividades empresas como:

➤ **Tía**

Características Se trata de una cadena de supermercados dirigidos a un segmento de la población con menor poder adquisitivo. Se ubican en zonas populares de la mayoría de ciudades ecuatorianas, incluso en las medianas como Latacunga. Tiene un área de ventas nacional de 17.649 m² distribuida en 31 locales, y en 2009 reportó 421 empleados de manera directa.

➤ **Supermaxi,**

Características Considerada una de las cadenas de supermercados más grande del país, cuenta con 33 locales a nivel

nacional. A partir de 200, comenzó a ofrecer productos bajo su propia marca (*Supermaxi*) a menores precios, utilizando un esquema de integración inversa.

➤ **Narcis Supermercado**

Características Venta al por menor de gran variedad de productos entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como productos de primera necesidad y varios otros tipos de productos, como prendas de vestir, muebles, aparatos y artículos.

Se encuentra ubicado en las ciudades de Ambato y Latacunga

➤ **Mercado Santa María**

Características Es una cadena de tiendas que ofrece productos de consumo hogareño y personal, especializada en ofertas innovadoras, temporadas o eventos, a través de una amplia cobertura nacional.

Se caracteriza por precios bajos y la variedad en sus productos.

Compiten directamente con Multisa en relación de precios al ser ellos una cadena de abastecimiento a nivel nacional comprar mayor cantidad de productos lo que les representa disminución en sus costos de compra, su mercado objetivo está destinado directamente al consumidor final, la variedad de productos con que cuentan es muy amplia por lo cual marcan un margen de competitividad relativo a la empresa. Su imagen está posicionada en la mente del consumidor.

Por lo tanto es una amenaza porque son empresas que ya están consolidadas en el mercado, cuentan con una organización empresarial eficiente y van acorde con las exigencias de los clientes.

Tabla 10: Análisis de la competencia

EMPRESA	DIRECCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Distribuidora “DISPRAC”	LATACUNGA Urb. La Victoria junto a la ciudadela el mecánico	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de productos • Productos de Calidad • Buen Ambiente Laboral • Ventas al por Mayor y Menor • Servicio a Domicilio • Crédito 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de Difusión de la empresa • Barreras de Entrada de productos • Diferenciación de Imagen
Distribuidora Molinos Poulter	LATACUNGA, AV.RUMIÑAHUI 308 Y QUITO	<ul style="list-style-type: none"> • Venta al por mayor y menor • Amplio Mercado • Precios bajos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mala imagen empresarial • No cumple obligaciones tributarias
Reparti S.A.	QUITO, Av. Maldonado 10049 y Cusubamba	<ul style="list-style-type: none"> • Productos de Calidad • Servicio a Domicilio • Ventas al por Mayor y Menor 	<ul style="list-style-type: none"> • Barreras de Entrada de productos. • Diferenciación de Imagen
Distribuidora Falimensa S.A.	Vía a Amaguaña, Km 4 1/2 , junto a la gasolinera El Oso - El Carmen – Sangolquí	<ul style="list-style-type: none"> • Producción de productos de comercialización • Difusión Empresarial • Mercado Amplio 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de difusión permanente
Distribuidora Martha Corrales	LATACUNGA, Sector el Salto	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de marcas • Variedad de productos • Buena Ubicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de crecimiento empresarial. • Falta de Difusión

Fuente: Mckin Sey 2003

Elaborado por: Valeria Yáñez

2.1.2.3 Análisis de productos sustitutos

Los productos ofrecidos por Multisa Cad, pueden ser encontrados como sustitutos en otros formatos y otras marcas en los diferentes supermercados y tiendas de descuentos Latacunga. El poder de los sustitutos frente a la empresa radica en la proximidad de los clientes y la atención que se les preste. Así se observa que los productos que la empresa oferta como necesidad se sustituyen entre productos que oferta la misma empresa, todo depende del valor, la calidad y el grado de satisfacción.

2.1.2.4 Análisis de proveedores: Poder de Negociación

Se realizó una encuesta para determinar el grado de relación con el que cuenta Multisa Cad, con sus proveedores. Anexo (2 – A).

Encuesta

Para determinar el número de encuestas, se tomó el total de la población objetivo, para este caso Multisa Cad cuenta con 50 proveedores, por lo tanto nuestro margen de error en los resultados obtenidos son nulos y nuestro nivel de confianza es del 99%.

El listado de los proveedores de Multisa Cad, no se incluye por confidencialidad de la empresa.

En la realización de la encuesta se obtuvo los siguientes resultados:

1.- ¿Desde hace que tiempo usted provee de sus productos a MULTISA?

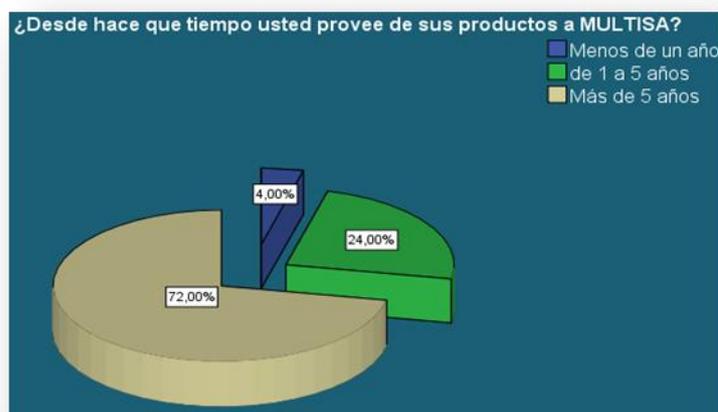
Tabla 11: ¿Desde hace que tiempo usted provee de sus productos a MULTISA?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de un año	2	4,0	4,0	4,0
	de 1 a 5 años	12	24,0	24,0	28,0
	Más de 5 años	36	72,0	72,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 10: ¿Desde hace que tiempo usted provee de sus productos a MULTISA?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

De las empresas encuestadas el 72% afirman ser proveedores de Multisa Cad hace más de 5 años, mientras que un 24% nos dijo que proveen sus productos a esta empresa en un lapso de tiempo de 1 a 5 años, y finalmente 4% son proveedores menores a un año.

2.- ¿Su empresa cuenta con Certificaciones de Calidad según normas INEN?

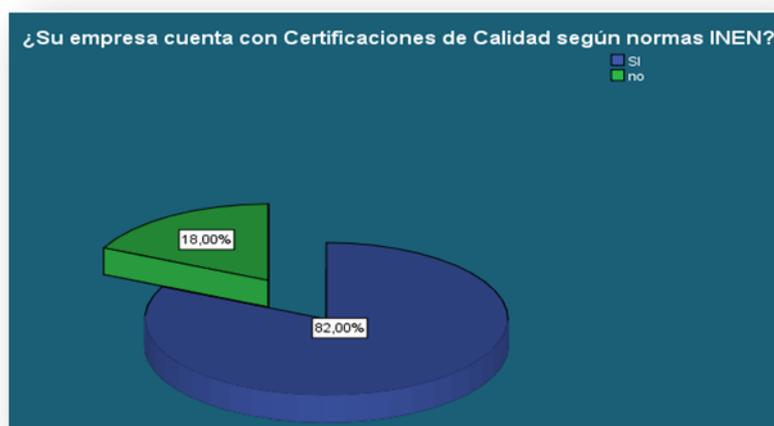
Tabla 12: ¿Su empresa cuenta con Certificaciones de Calidad según normas INEN?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	41	82,0	82,0	82,0
	no	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 11: ¿Su empresa cuenta con Certificaciones de Calidad según normas INEN?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

De las empresas encuestadas el 82% cuentan con certificación de calidad que garantizan sus productos, mientras que el 18% no posee ninguna certificación de calidad según normas INEN.

3.- ¿Con qué frecuencia usted provee sus productos a MULTISA?

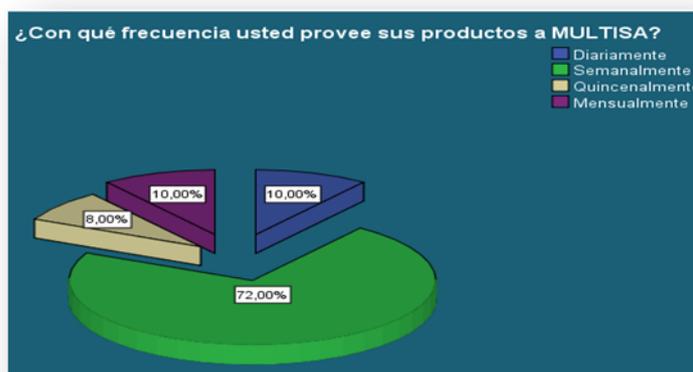
Tabla 13: ¿Con qué frecuencia usted provee sus productos a MULTISA?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Diariamente	5	10,0	10,0
	Semanalmente	36	72,0	82,0
	Quincenalmente	4	8,0	90,0
	Mensualmente	5	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 12: ¿Con qué frecuencia usted provee sus productos a MULTISA?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

De las empresas encuestadas el 72% proveen de sus productos a la empresa diariamente, el 10% lo realizan mensualmente y semanalmente, mientras que el 8% entregan sus productos quincenalmente.

4.- ¿Los pedidos que le realiza Multisa los atiende usted...?

Tabla 14: ¿Los pedidos que le realiza Multisa los atiende usted...?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En un día	27	54,0	54,0	54,0
	En menos de dos días	13	26,0	26,0	80,0
	En menos de una semana	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 13: ¿Los pedidos que le realiza Multisa los atiende usted...?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

Del 100% de la población encuestada, se obtuvo que el 54% atiende los pedidos realizados por parte de la empresa en un día, el 26% lo realizar en menos de dos días y el 20% lo realiza en menos de una semana.

5.- ¿MULTISA realiza los pagos a su empresa...?

Tabla 15: ¿MULTISA realiza los pagos a su empresa...?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En efectivo	9	18,0	18,0	18,0
	A quince días plazo	6	12,0	12,0	30,0
	a 30 días plazo	14	28,0	28,0	58,0
	Más de 30 días plazo	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yánez

Gráfico 14: ¿MULTISA realiza los pagos a su empresa...?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yánez

Análisis

De las empresas encuestadas el 42% afirman que Multisa Cad siempre realiza sus pagos a más de treinta días plazo, mientras que el 28% dice que reciben dicho valor a 30 días plazo, el 18% recibe el dinero al contado y por último el 12% puede cobrar quincenalmente.

6.- La forma en que Ud. entrega los productos pedidos por Multisa los realiza:

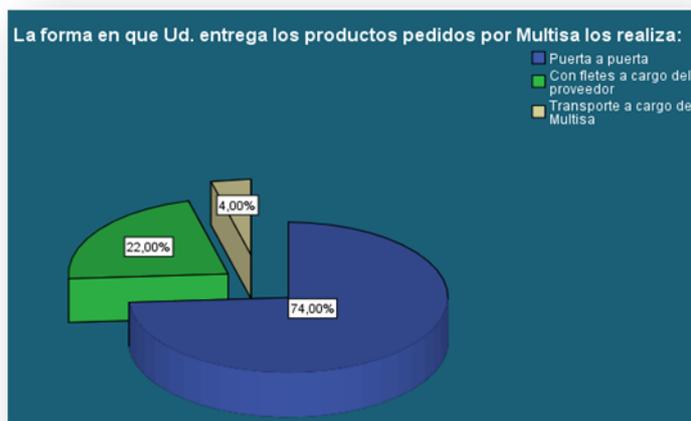
Tabla 16: La forma en que Ud. entrega los productos pedidos por Multisa los realiza:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Puerta a puerta	37	74,0	74,0	74,0
	Con fletes a cargo del proveedor	11	22,0	22,0	96,0
	Transporte a cargo de Multisa	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 15: La forma en que Ud. entrega los productos pedidos por Multisa los realiza:



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

De las empresas encuestadas el 74% entregan sus productos directamente a Multisa Cad, el 22% lo realiza a través de fletes a cargo del proveedor y mientras que el 4% lo realizar con transporte a cargo de Multisa.

7.- Los productos que Ud. vende los realiza con:

Tabla 17: Los productos que Ud. vende los realiza con:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Garantía Total	44	88,0	88,0	88,0
	Garantía Parcial	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 16: Los productos que Ud. vende los realiza con:



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

De las empresas encuestadas el 88% garantiza totalmente sus productos, y el 12% lo garantiza parcialmente.

Tabla 18: Matriz de resultados encuesta proveedores

MATRIZ DE RESULTADOS ENCUESTAS	
n (tamaño de la muestra) =50 encuestas	
1.- ¿Desde hace que tiempo usted provee de sus productos a MULTISA?	
Menos de un año	4%
de 1 a 5 años	24%
Más de 5 años	72%
Total	100%
2.- ¿Su empresa cuenta con Certificaciones de Calidad según normas INEN?	
SI	82%
No	18%
Total	100%
3.- ¿Con qué frecuencia usted provee sus productos a MULTISA?	
Diariamente	10%
Semanalmente	72%
Quincenalmente	8%
Mensualmente	10%
Total	100%
4.- ¿Los pedidos que le realiza Multisa los atiende usted...?	
En un día	54%
En menos de dos días	26%
En menos de una semana	20%
Total	100%
5.- ¿MULTISA realiza los pagos a su empresa...?	
En efectivo	18%

CONTINUA

A quince días plazo	12%
a 30 días plazo	28%
Más de 30 días plazo	42%
Total	100%

6.- La forma en que Ud. entrega los productos pedidos por Multisa los realiza:

Puerta a puerta	74%
Con fletes a cargo del proveedor	22%
Transporte a cargo de Multisa	4%
Total	100%

7.- Los productos que Ud. vende los realiza con:

Garantía Total	88%
Garantía Parcial	12%
Total	100%

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Interpretación Global

Una vez analizados los resultados obtenidos de la encuesta realizada, se puede observar que la empresa cuenta con proveedores que abastecen de productos a la empresa hace varios años atrás y que se han conservado a lo largo del tiempo, Sus proveedores son empresas certificadas según normas Inen que garantizan productos de calidad.

Los pedidos que hace la empresa a través del Departamento de Compras lo hace en un 72% semanalmente y la entrega es inmediata, esto le permite a Multisa Cad, mantener sus productos en una rotación adecuada y constante.

Sus relaciones comerciales le han permitido pactar créditos que llegan hasta los 30 días plazo una vez realizado el pedido.

2.1.2.5 Análisis de clientes: Poder de Negociación

Los clientes con los que cuenta Multisa Cad, están enfocados a clientes mayoristas, es decir puntos de distribución, se distribuye a sectores como son:

- ✓ Salcedo, Mulalillo, Yambo
- ✓ Tanicichi, Lasso, Saquisilí, Mulalo, Aláquez
- ✓ Centro de Latacunga
- ✓ Pujilí, Sigchos, Norte de Latacunga.

El listado de los clientes de Multisa Cad, no se incluye por motivos de confidencialidad de la empresa.

Encuesta

Tamaño de la muestra

N [tamaño del universo]= 480 clientes distribuidores

p [probabilidad de ocurrencia]= 0,05

Nivel de Confianza (alfa)	1- alfa/2	z (1- alfa/2)
90%	0,05	1,64
95%	0,025	1,96
97%	0,015	2,17
99%	0,005	2,58

Fórmula
$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad \text{donde: } n_0 = p*(1-p)* \left(\frac{z(1-\frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$

Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 480 con una p de 0,5										
Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10,0%	9,0%	8,0 %	7,0 %	6,0 %	5,0 %	4,0 %	3,0 %	2,0 %	1,0 %
90%	59	71	86	107	134	172	224	292	373	448
95%	80	95	114	139	171	213	267	331	400	457
97%	95	112	133	160	195	238	290	351	413	461
99%	124	144	169	199	235	279	328	381	430	467

Con un nivel de confianza del 99% y un error máximo de estimación del 7% se obtiene 199 encuestas a realizar a los clientes.

Se realizó una, en el cual se obtuvo los siguientes resultados:

Encuesta realizada según anexo (2 – B)

1.- Con qué frecuencia usted adquiere los productos de Multisa;

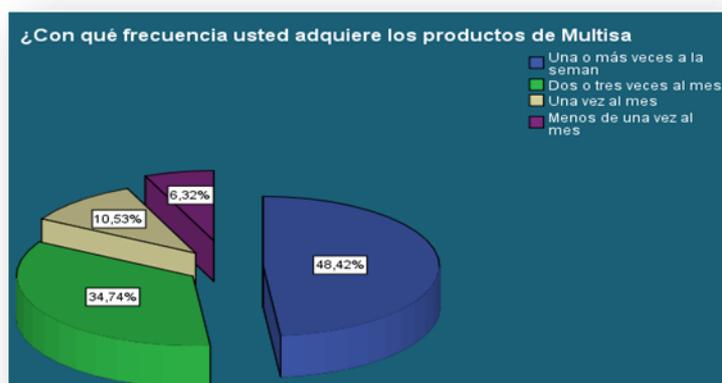
Tabla 19: Con qué frecuencia usted adquiere los productos de Multisa:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Una o más veces a la semana	92	48,4	48,4	48,4
	Dos o tres veces al mes	66	34,7	34,7	83,2
	Una vez al mes	20	10,5	10,5	93,7
	Menos de una vez al mes	12	6,3	6,3	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 17: Con qué frecuencia usted adquiere los productos de Multisa



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

De las personas encuestadas se obtuvo que el 48% adquirir los productos de la empresa una o más veces a la semana, el 34,74% lo hace dos o tres veces al mes, el 10,53% lo hace una vez al mes y el 6% lo hace menos de una vez al mes.

2. La atención al cliente que usted recibe por parte de Multisa es:

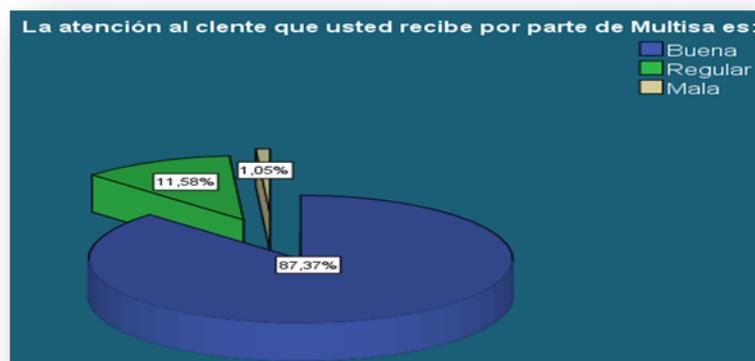
Tabla 20: La atención al cliente que usted recibe por parte de Multisa es:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Buena	166	87,4	87,4	87,4
	Regular	22	11,6	11,6	98,9
	Mala	2	1,1	1,1	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 18: La atención al cliente que usted recibe por parte de Multisa es:



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

De las personas encuestas el 87% afirman que la atención al cliente que reciben es buena, mientras el 11% no dice que es regular y el 1% mala.

3. Señale cuál de los siguientes aspectos es definitivo para su decisión de compra de los productos de Multisa:

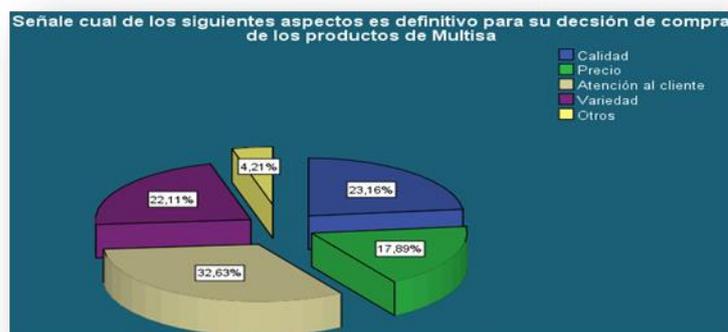
Tabla 21: Señale cuál de los siguientes aspectos es definitivo para su decisión de compra de los productos de Multisa:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Calidad	44	23,2	23,2	23,2
	Precio	34	17,9	17,9	41,1
	Atención al cliente	62	32,6	32,6	73,7
	Variedad	42	22,1	22,1	95,8
	Otros	8	4,2	4,2	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 19: Señale cuál de los siguientes aspectos es definitivo para su decisión de compra de los productos de Multisa:



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

De las personas encuestadas en 32% nos dice que su compra es por la atención brindada por parte de la empresa, el 18% nos dice que su decisión de compra es por el precio, el 23% manifiesta por la calidad de los productos, el 22% por la variedad y el 4% por distintas razones en las que están inmiscuidas crédito y transporte.

4. El tiempo de entrega de la mercadería adquirida es de:

Tabla 22: El tiempo de entrega de la mercadería adquirida es de:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Inmediato (24 horas)	184	96,8	96,8	96,8
	Mediato (48 horas)	6	3,2	3,2	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 20: El tiempo de entrega de la mercadería adquirida es de:



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

De las personas encuestas se obtuvo que en un 97% la mercadería llegar hasta el cliente inmediatamente (24 horas) y el 3% nos dice que la mercadería se entrega en (48 horas).

5. La compra que usted realiza es:

Tabla 23: La compra que usted realiza es:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Al contado	15	7,9	7,9	7,9
	Crédito (8 días)	39	20,5	20,5	28,4
	Crédito (15 días)	106	55,8	55,8	84,2
	Crédito a más de 30 días	30	15,8	15,8	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 21: La compra que usted realiza es:

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

De las personas encuestas se obtuvo que el 55% comprar sus productos a crédito de 15 días, el 20% paga con crédito de 8 días, el 8% compra al contado y el 15% paga sus comprar a más de 30 días plazo, he aquí una debilidad de la empresa debido a que sus políticas de crédito no van más allá de 15 días de plazo de pago. La recuperación de cartera es muy tardía el porcentaje es alto, es allí donde enfocaremos nuestras estrategias.

6. ¿Cómo considera los precios de MULTISA con relación a la competencia?

Tabla 24: ¿Cómo considera los precios de MULTISA con relación a la competencia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajos	58	30,5	30,5	30,5
	Medianos	130	68,4	68,4	98,9
	Altos	2	1,1	1,1	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 22: ¿Cómo considera los precios de MULTISA con relación a la competencia?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

De las personas encuestadas el 68% considera los precios medianos con relación a la competencia, el 30% les parece bajo y el 1% considera los precios altos.

7. ¿Recomendaría usted MULTISA a otras personas?

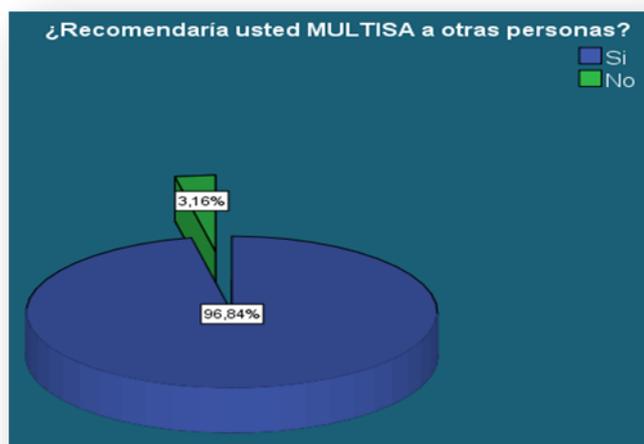
Tabla 25: ¿Recomendaría usted MULTISA a otras personas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	184	96,8	96,8	96,8
	No	6	3,2	3,2	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 23: ¿Recomendaría usted MULTISA a otras personas?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

De las personas encuestadas el 96% si realizaría recomendación de compra a otras personas, y el 3% no lo harían.

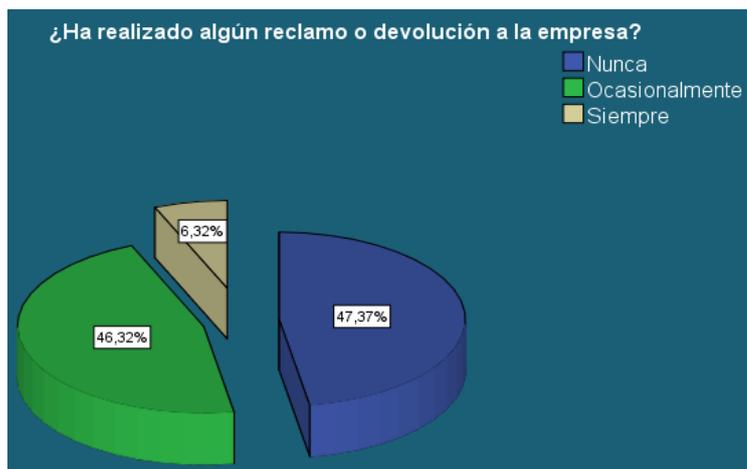
8. ¿Ha realizado algún reclamo o devolución a la empresa?

Tabla 26: ¿Ha realizado algún reclamo o devolución a la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	90	47,4	47,4	47,4
	Ocasionalmente	88	46,3	46,3	93,7
	Siempre	12	6,3	6,3	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 24: ¿Ha realizado algún reclamo o devolución a la empresa?

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

De las personas encuestadas el 47% nunca ha realizado ningún tipo de reclamo a la empresa, el 46% lo hecho ocasionalmente y el 6 % siempre lo hace.

Tabla 27: Matriz de resultados encuestas clientes

MATRIZ DE RESULTADOS ENCUESTAS	
n (tamaño de la muestra) =200 encuestas	
Con qué frecuencia usted adquiere los productos de Multisa;	
Una o más veces a la semana	48,4%
Dos o tres veces al mes	34,7%
Una vez al mes	10,5%
Menos de una vez al mes	6,3%
Total	100%
2. La atención al cliente que usted recibe por parte de Multisa es:	
Buena	87,4%
Regular	11,6%

CONTINUA

Mala	1,1%
Total	100%

3. Señale cuál de los siguientes aspectos es definitivo para su decisión de compra de los productos de Multisa:

Calidad	23,2%
Precio	17,9%
Atención al cliente	32,6%
Variedad	22,1%
Otros	4,2%
Total	100%

4. El tiempo de entrega de la mercadería adquirida es de:

Inmediato (24 horas)	96,8%
Mediato (48 horas)	3,2%
Total	100%

5. La compra que usted realiza es:

Al contado	7,9%
Crédito (8 días)	20,5%
Crédito (15 días)	55,8%
Crédito a más de 30 días	15,8%
Total	100%

6.- ¿Cómo considera los precios de MULTISA con relación a la competencia?

Bajos	30,5%
Medianos	68,4%
Altos	1,1%
Total	100%

7. ¿Recomendaría usted MULTISA a otras personas?

Si	96,8%
No	3,2%
Total	100%

CONTINUA

8. ¿Ha realizado algún reclamo o devolución a la empresa?	
Nunca	47,4%
Ocasionalmente	46,3%
Siempre	6,3%
Total	100%

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Interpretación Global

Una vez analizados a los clientes mayoristas de la empresa hemos podido observar que la compra que realizan a la empresa lo hacen semanal y quincenalmente, han manifestado que la atención al cliente es buena, señalando aspectos fundamentales como son crédito y transporte.

Al momento de adquirir productos su decisión de compra se basa en la variedad, calidad y el precio.

Multisa Cad se caracteriza y ha fidelizado al cliente por el tiempo de entrega de la mercadería ya que es inmediata, es decir dentro de la 24 horas, una vez realizado el pedido por parte del cliente.

El crédito con que se maneja la empresa es de máximo 15 días plazo, en el cual deberá recuperar su cartera.

Los precios manejados por Multisa van acorde con el mercado, según nos ha manifestado las encuestas.

Hemos observado que existen reclamos y estos se basan en malos despachos realizados por parte de la empresa; es en donde nos vamos a enfocar para implementar nuestras estrategias y dar solución.

2.1.2.6 Análisis de la situación del mercado

Es necesario tomar en cuenta los tipos de mercado donde está actuando Multisa Cad:



Aquí podemos mencionar que se encuentra abarcando a tres tipos de mercado que son: el de consumo con un 30% de representación, el de distribución con un 50% de representación y el mercado de consumo de subproductos para animales con un 20% de representación, sin embargo estos son mercados que no tienen diferencias bien marcadas y que necesitan ser atendidas acorde a sus características.

Dentro del supermercado mayorista, los clientes potenciales de Multisa Cad son todos aquellos locales cuya actividad está enfocada a satisfacer necesidades básicas tales como supermercados y grandes tiendas al detalle. De igual manera MULTISA Supermercado atienden el comercio al menudeo.

MULTISA Centro de Acopio y Distribución se enfocan preferentemente a la atención de aquellos segmentos de mercado donde la demanda está pulverizada entre pequeños distribuidores, esta actividad ha generado un incremento relativo de ventas en los últimos años en todos sus productos,

esto lo ha logrado debido a la acertada administración por parte de sus propietarios.

En cuanto a los mercados de consumo animal podemos decir que los principales clientes son aquellos cuya actividad es la venta y expendio de tercerilla, morochillo y afrechillo productos netamente para consumo animal.

Los logros de incremento en ventas se debe a servicios como:

- ✓ Envíos a domicilio sin recargo: Las ventas al por mayor que realizan a Multisa CAD.
- ✓ Pre ventas: Para esto la empresa posee 10 vendedores externos (6 vendedores de productos Multisa – 4 vendedores de la marca Ales) y un vendedor de planta.
- ✓ Ventas Telefónicas: Son las ventas que realiza la vendedora local, para cumplir así con los objetivo de venta y cobros propuestos.
- ✓ Servicios financieros (Créditos): MULTISA CAD posee políticas de crédito que protege la inversión de la empresa, de los proveedores y clientes
- ✓ Atención a Clientes: Aplica los elementos promocionales para las ventas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Así como también los demás elementos como:
 - Contacto cara a cara
 - Relación directa con el cliente
 - Reclamos y cumplidos oportunos
 - Instalaciones
 - Garantía de los productos comercializados
 - Personal Garantizado en cada área
 - Información en la web www.corporacionmultisa.com

Las características de un buen producto y servicio del grupo MULTISA son:

- Personal Capacitado
- Visita permanente a sus clientes

- Alta eficiencia de surtimiento en cantidad y oportunidad
- Comercialización de las marcas líderes

Los productos Multisa han creado en la imagen del consumidor que los precios son accesibles para el bolsillo del cliente, sus productos están orientados a un segmento de mercado de clase baja y media.

2.2 Ambiente interno

El análisis del medio interno que se emplea en Multisa Cad en su afán de identificar las capacidades de la empresa, a partir de la división de sus actividades y la relación de la estructura de la empresa para poder desarrollar todo el proceso productivo, financiero y administrativo; el trabajo en este análisis consiste en valorar con lo que se cuenta para ofrecer una respuesta acertada ante la presencia de fortalezas y debilidades.

2.2.1 Procesos administrativos y financieros

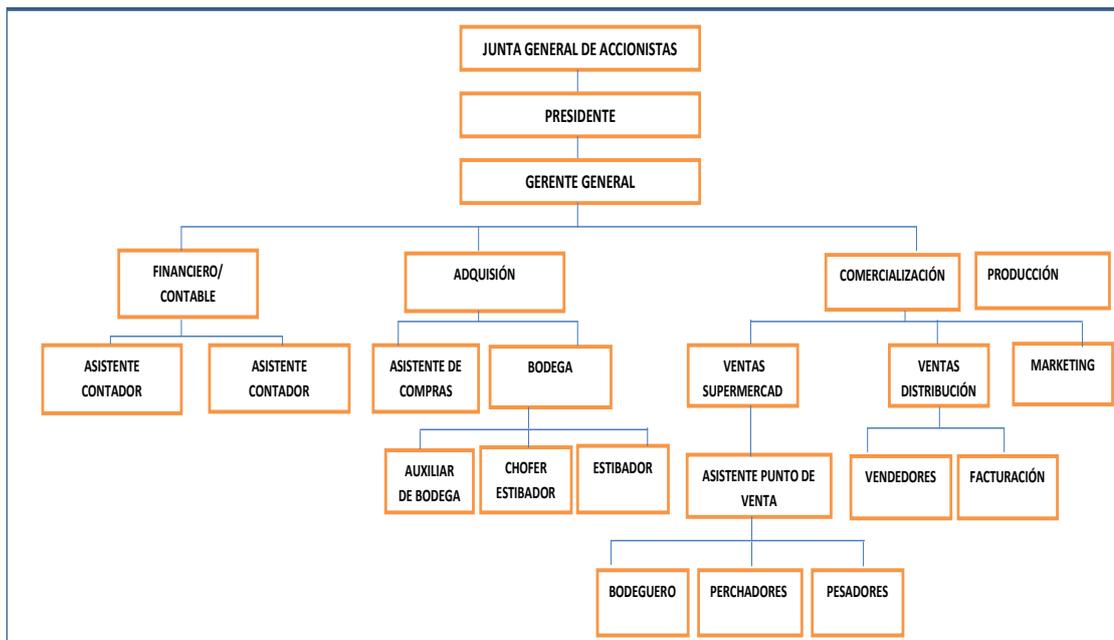
Para la descripción de los procesos administrativos y financieros se realizará un análisis de cada una de las áreas que conforma la empresa.

ANÁLISIS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Para realizar el análisis del ambiente interno partiremos de la estructura administrativa.

Según el organigrama, la empresa se encuentra distribuida de la siguiente manera:

Gráfico 25: Organigrama Multisa Cad.



Fuente: Área administrativa Multisa Cad

Elaborado por: Valeria Yáñez

TIPO DE ORGANIGRAMA

Existen tres tipos de organigramas como son:

Vertical: En este Organigrama cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad; de cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Horizontal: Representa los mismos elementos del Organigrama anterior y en la misma forma, solo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

Mixtos: En este tipo de Organigramas usted puede mezclar los dos tipos de Organigramas (Vertical y Horizontal) en uno solo, cada empresa, cada organización utiliza este tipo de Organigramas debido a su alto volumen y

complejidad de puestos que tienen bajo su administración y con ello buscan la optimización del espacio en el que se encuentran trabajando.

Como podemos observar el tipo de organigrama empleado por la empresa Multisa Cad., en su estructura es de forma vertical en el que presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir de la junta de accionistas, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

NIVELES DE JERARQUÍA

Cuenta con 7 niveles jerárquicos que se explican a continuación:

PRIMER NIVEL

Como primer nivel, se encuentra la **Junta General de Accionistas**, que está conformada por los dueños directos de la empresa como son cada uno de los miembros de la familia Salazar Guanoluisa

SEGUNDO NIVEL

El Segundo nivel lo conforma el Presidente de la empresa, que es el dueño directo de la organización.

TERCER NIVEL

El tercer nivel lo integra el Gerente General quien es la persona ELEGIDA POR LA Junta General de Accionistas y que está a cargo de todas áreas y niveles jerárquicos de la empresa.

CUARTO NIVEL

El cuarto nivel lo integran cada uno de las áreas de la empresa como son: Financiera, Adquisición, Comercialización y Producción.

QUINTO NIVEL

El quinto nivel se despliega de las áreas del cuarto nivel es así que en el Área Financiera esta seguida por los asistentes contables tanto del supermercado como del mercado mayorista; en el Área de Adquisición cuenta como quinto nivel los asistentes de compra y bodega para finalizar tenemos el Área de Comercialización que está integrada en el quinto nivel por Ventas de Supermercado, Ventas de Distribución y Marketing.

SEXTO NIVEL

El sexto nivel es el complemento de las sub áreas como es el caso de bodega que esta complementa con los auxiliares de bodega, choferes de reparto y estibadores; ventas supermercado tiene como nivel jerárquico seguido los asistentes de punto de venta; finalmente en ventas distribución se integra como sexto nivel las personas de ventas y facturación.

SÉPTIMO NIVEL

El último nivel del organigrama está conformado por los bodegueros, percheros y pesadores que son parte de la sub área de ventas de supermercado.

Áreas de la empresa según el organigrama

La empresa cuenta con tres áreas como son:

- Financiera
- Administrativa
- Comercialización
- Producción

Una vez analizado la estructura organizacional podemos ver que la empresa no cuenta con un departamento de Talento Humano, tampoco cuenta con una Dirección de Ventas y eso son los pilares fundamentales en el desenvolvimiento de la organización. Primero por la inestabilidad laboral que existe y segundo porque ventas exige una coordinación y control constante de los procesos de comercialización.

Descripción del Área Administrativa

Multisa Cad, es una empresa empírica, su desarrollo y crecimiento se ha manejado sin el uso de planes, programas y estrategias que le permitan mantener un orden proyectado, aprovechando al máximo los recursos o dirigido hacia la consecución de objetivos predeterminados de manera eficiente.

Según el organigrama la empresa en el área administrativa está conformada principalmente por la Junta General de Accionistas, Presidente y Gerente General

En la empresa Multisa Cad el Gerente General es el colaborador cercano a los propietarios y para el buen desempeño de su trabajo tiene conocimiento muy claro de la visión y necesidades empresariales con las que cuenta la empresa. Por otro lado el administrador tiene relación estrecha con los trabajadores. Como un empleado más, se encuentra sujeto a las exigencias patronales.

El área administrativa cuenta con el departamento de adquisición y comercialización.

Dentro del Área de Adquisición la empresa ha tenido un manejo medianamente responsable, que le ha permitido mantenerse en un ambiente altamente competitivo con cierto grado de crecimiento debido a negociaciones importantes con los proveedores y la confianza de estos para con la empresa ya que se ha mantenido relaciones comerciales por largo

tiempo; la empresa adquiere sus compras al contado y a crédito según encuesta realizada a sus proveedores.

Multisa Cad ha sido merecedora de descuentos adicionales en montos de compras y un aumento en las cuotas preferenciales para el despacho de productos gracias a la acertada administración de parte de sus propietarios.

Se sigue el siguiente proceso para la adquisición de productos:

Gráfico 26: Flujograma de proceso de compras y adquisición



Fuente: Área administrativa Multisa Cad

Elaborado por: Valeria Yáñez

Explicación por etapa del flujo del proceso:

- **Estimación de la demanda:** La estimación de la demanda debe realizarse previo al financiamiento de pedidos a proveedores para lo cual es necesario considerar la previsión de los niveles de ventas futuras de los ejecutivos de ventas, esta previsión debe realizarse lo más detallado

posible lo más conveniente es efectuarla a nivel de cada uno de los clientes. Así evitamos el stock innecesario.

- Ventas supermercado y ventas distribución elaboran pedidos a proveedores: Una vez realizado la previsión de ventas se elabora un listado de pedido a proveedores, para esto se realiza dos metodologías: realizar hacia fines de mes pedidos de todas las mercadería que se componen el inventario de la bodega; o realizar pedidos en cualquier momento del tiempo cuando los productos de determinado proveedor alcancen un punto denominado de re orden, que es aquel donde las existencias son suficientes para satisfacer la demanda en tanto el productos es surtido por los proveedores.
- Autoriza Gerente: El Gerente General analiza el presupuesto y ejecuta la captación o negación de compra.
- Generación de Orden de Compra: una vez autorizado por el gerente general se envía el pedido de productos a los proveedores.
- Recepción de la compra por bodega: Una vez que el producto es surtido por el proveedor el producto es contado e ingresado físicamente a la bodega.
- Bodega realiza la entrada de productos al sistema de inventarios: Simultáneamente del ingreso del producto a la bodega se debe dar entrada documental al producto, esto es debe sumarse a las existencias registradas en el sistema de cómputo.
- Auxiliar de bodega realiza el listado de precios y posición de inventarios del almacén: Las salidas más importantes del sistema de inventarios son la lista de precios y posición de inventarios (cantidad de producto disponible) del almacén, estos elementos son imprescindibles para el equipo de vendedores.

Este proceso no cuenta con un flujograma específico para adquisiciones por lo que en la mayoría de compras se lleva a cabo el proceso estipulado indicado anteriormente; en el caso de compras inmediatas el proceso se realiza de forma directa por el Gerente General de la empresa.

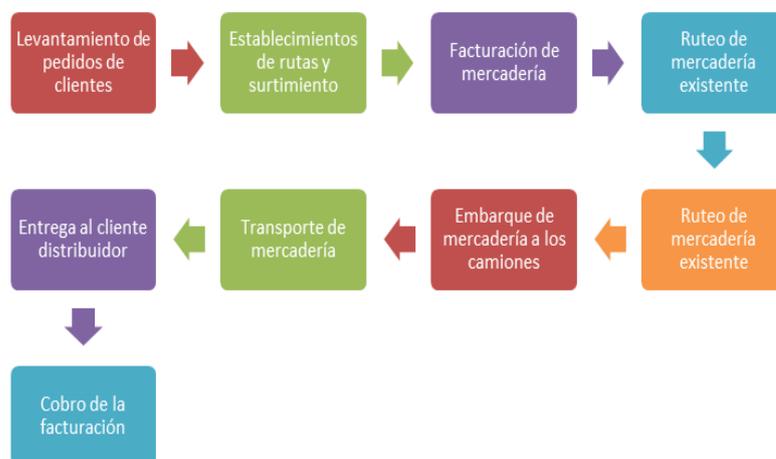
Dentro del área de comercialización la empresa cuenta con un flujo de procesos que se describe a continuación:

Flujo del proceso de comercialización de MULTISA CAD

Al por mayor

Se presenta el flujo a nivel general, mismo que se refiere al producto o servicio seleccionado del giro.

Gráfico 27: Flujograma de proceso de compras y adquisición al por mayor



Fuente: Área administrativa Multisa Cad

Elaborado por: Valeria Yáñez

Explicación por etapa del flujo del proceso:

- Levantamiento de pedidos de clientes: El levantamiento de pedidos los realizan los clientes a través de los ejecutivos de ventas, para su realización deberán contar con la siguiente información:
 - Productos disponibles en bodega
 - Precios de lista y ofertas vigentes
 - Tiempos de entrega.

- Productos de lento desplazamiento que es necesario promover su venta con promociones.
- Descuentos al precio ofrecido por compras por volumen o por pago al contado.
- Plazo de crédito a clientes
- Se debe tomar en cuenta también con el servicio de levantamiento de pedidos vía telefónica.

Estos pedidos se reciben a través del sistema ROUTE TRACK que son equipos móviles para vendedores.

- Establecimiento de rutas de surtimiento: El adecuado uso del transporte es un elemento con impacto directo en los costos de distribución por lo que los clientes deberán ser atendidos siguiendo rigurosas rutas de surtimiento evitando los viajes extraordinarios de pequeños volúmenes.
- Facturación de las mercancías: Una vez revisado los pedidos se procede a realizar la facturación vía el sistema de cómputo. La facturación solo podrá ser elaborada si la posición de inventarios del almacén es cargada en el sistema de cómputo y registra existencia de productos.
- Ruteo de mercadería en bodega: Una vez facturado los pedidos se debe organizar las rutas de surtimiento, una vez realizado esto debe efectuarse el ruteo de productos por cliente a ser atendido en las próximas rutas de surtimiento a ser despachadas.
- Embarque de la mercadería en camiones: La mercancía debe ser cargada a los camiones que efectúan el surtimiento, el documento único de contra el cual se debe realizar la carga y chequear ésta, son las facturas de venta. Permanentemente el bodeguero vigila al pie del camión el embarque, también el chofer de la unidad debe estar en el momento de la carga.
- Transporte de la mercadería y entrega al cliente: Finalmente la mercadería se transporta y se entrega, al cliente. En aquella mercadería que se paga de contado la factura original con sello de pagado queda en poder del cliente, en las facturas a crédito el cliente firma de recibido la

factura original queda en poder de la empresa (chofer de la unidad). Al final del día el chofer de la unidad debe respaldar su entrega de mercadería con el dinero en efectivo de los pagos de contado o las facturas originales firmadas de recibido y pendientes de pago.

- Cobro de la facturación: Las facturas pendientes de pago deben ser cobradas por los ejecutivos de ventas, debe evitarse la acumulación de dos facturas pendientes de pago por cliente o cumplir con los montos asignados a cada cliente.

Análisis

El proceso de comercialización que la empresa maneja no es el adecuado, se debería implementar un sistema que evite la mala descripción de mercadería que ocasiona un alto nivel de devoluciones, por concepto de productos que no han sido solicitados, pero sin embargo son facturados como pedidos de los clientes.

Descripción del Área Financiera

El área financiera en la empresa esta manejada por el Gerente General y el Contador interno y externo, que a su vez está conformada por los asistentes contables

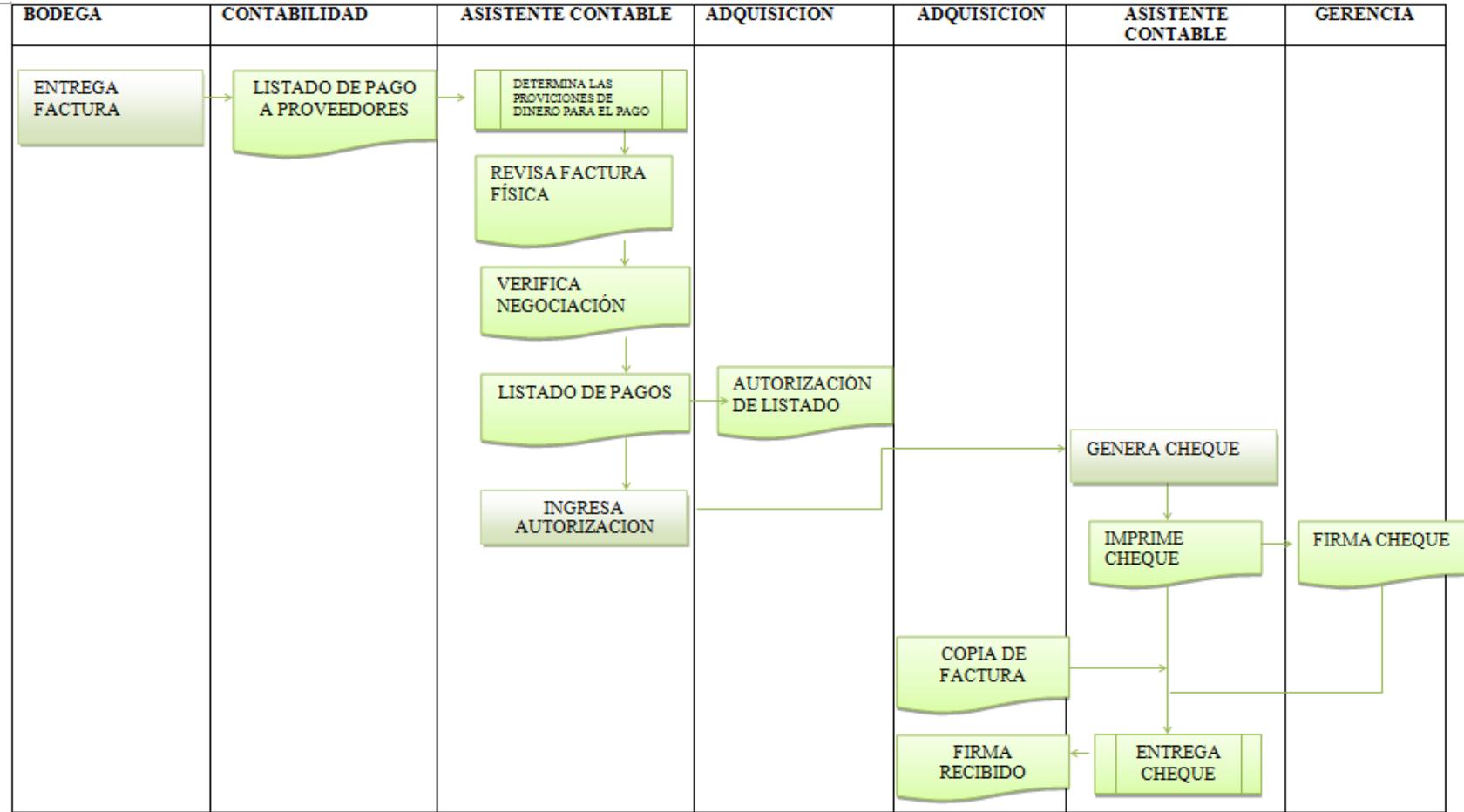
Las utilidades que genera Multisa son reutilizadas para el crecimiento y potenciamiento de la empresa, es por ello que ha logrado incrementar sus ventas y posicionarse en el mercado de distribución de alimentos de primera necesidad.

Los gastos, con lo que recurre la empresa son manejados por su propietarios con el visto bueno del Departamento Contable.

Los ingresos por ventas están manejados a través de bancos que garantizan la custodia del dinero.

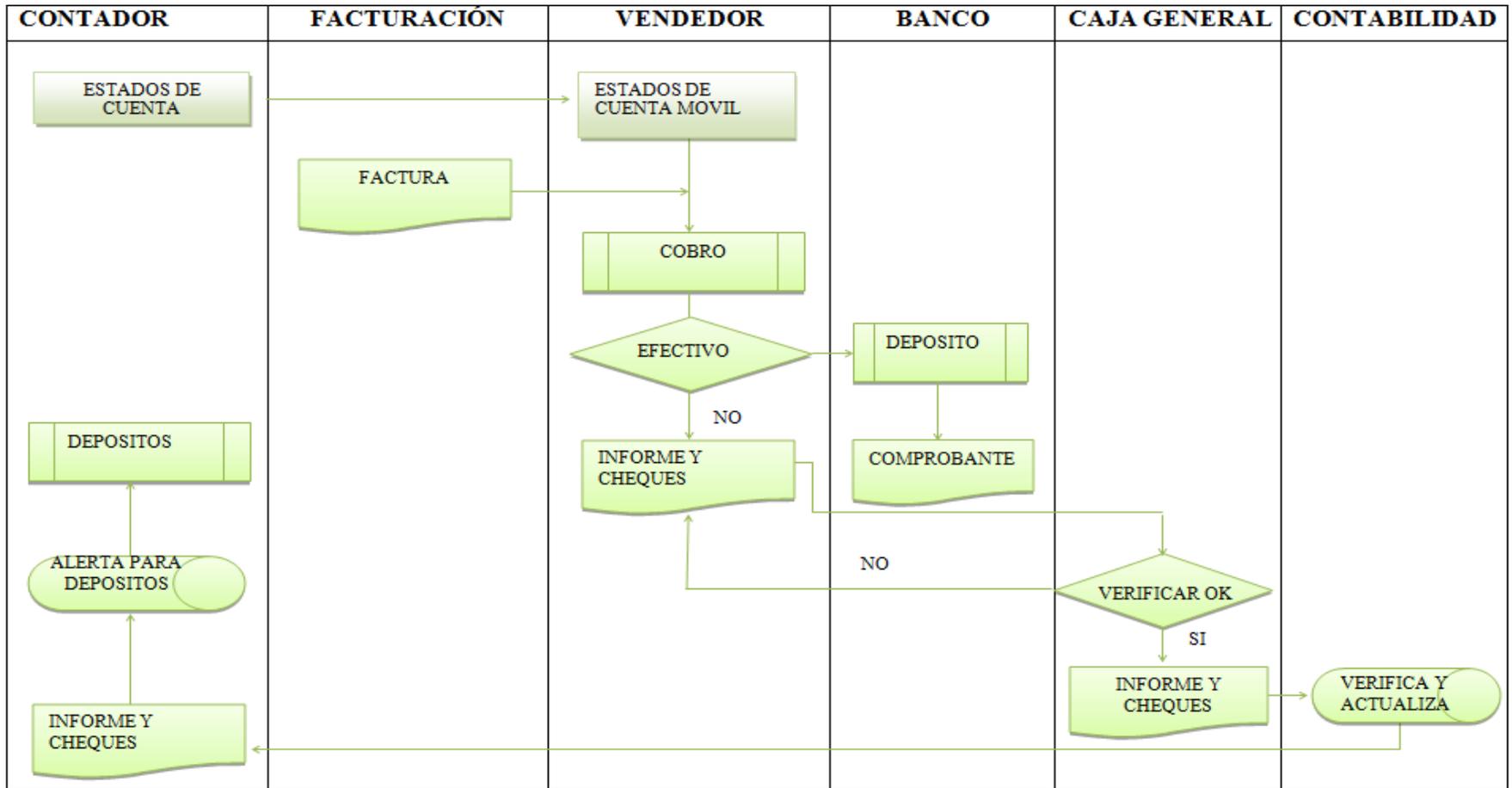
Descripción de proceso a través de flujogramas con los que cuenta la empresa actualmente:

Gráfico 28: Flujograma proceso de pagos Multisa Cad



Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 29: Flujograma de cobros Multisa Cad



Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

En el proceso de pagos Multisa ha creado en los proveedores confianza, debido a que este garantiza el pago a tiempo de sus compras, no es un proceso largo debido a que no requiere de varias autorizaciones, solamente del Departamento de Compras.

Dentro del proceso de cobros manejado actualmente por Multisa Cad no incluye la recuperación de cartera, según ha incrementado sus ventas, ha ido incrementando también su morosidad, es donde la empresa debe enfocar sus procesos, objetivos y estrategias para el mejoramiento de la liquidez.

2.2.2 Procesos de producción

Dentro de área de producción Multisa, pretende incorporar procesos como son en las siguientes áreas:

- Producción de balanceado de cerdo y pollo
- Transformación de morochillo en grano a morochillo partido
- Cría de aves y cerdos para la comercialización

Además el enfundado de productos con marca Multisa como son:

- Arroz
- Azúcar
- Fideos
- Harinas

2.2.3 Procesos tecnológicos

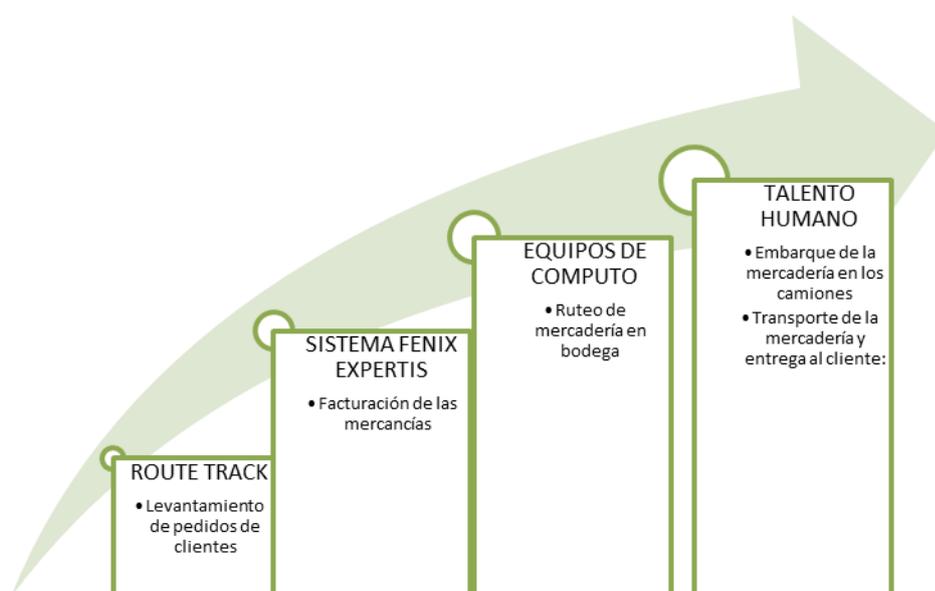
La tecnología que maneja Multisa Cad actualmente son los que se describen a continuación:

- Sistema Integrado con todos los ERP (Contable, Financiero, Comercial, Nomina)

- SISTEMA ALICE ENTERPRISE SOLUTION
- SISTEMA FENIX EXPERTIS
- ROUTE TRACK: Equipos móviles para vendedores.
- Equipos de cómputo actualizados para controlar el inventario y para realizar la facturación
- Personal capacitado para el beneficio de sus clientes.

Los procesos tecnológicos van de acuerdo a cada etapa de comercialización, estos se describen a continuación:

Gráfico 30: Procesos tecnológicos Multisa Cad



Elaborado por: Valeria Yáñez

La tecnología utilizada actualmente le ha permitido a Multisa: mejorar su atención al cliente, y hoy por hoy, lograr una característica fundamental de entrega de productos inmediata.

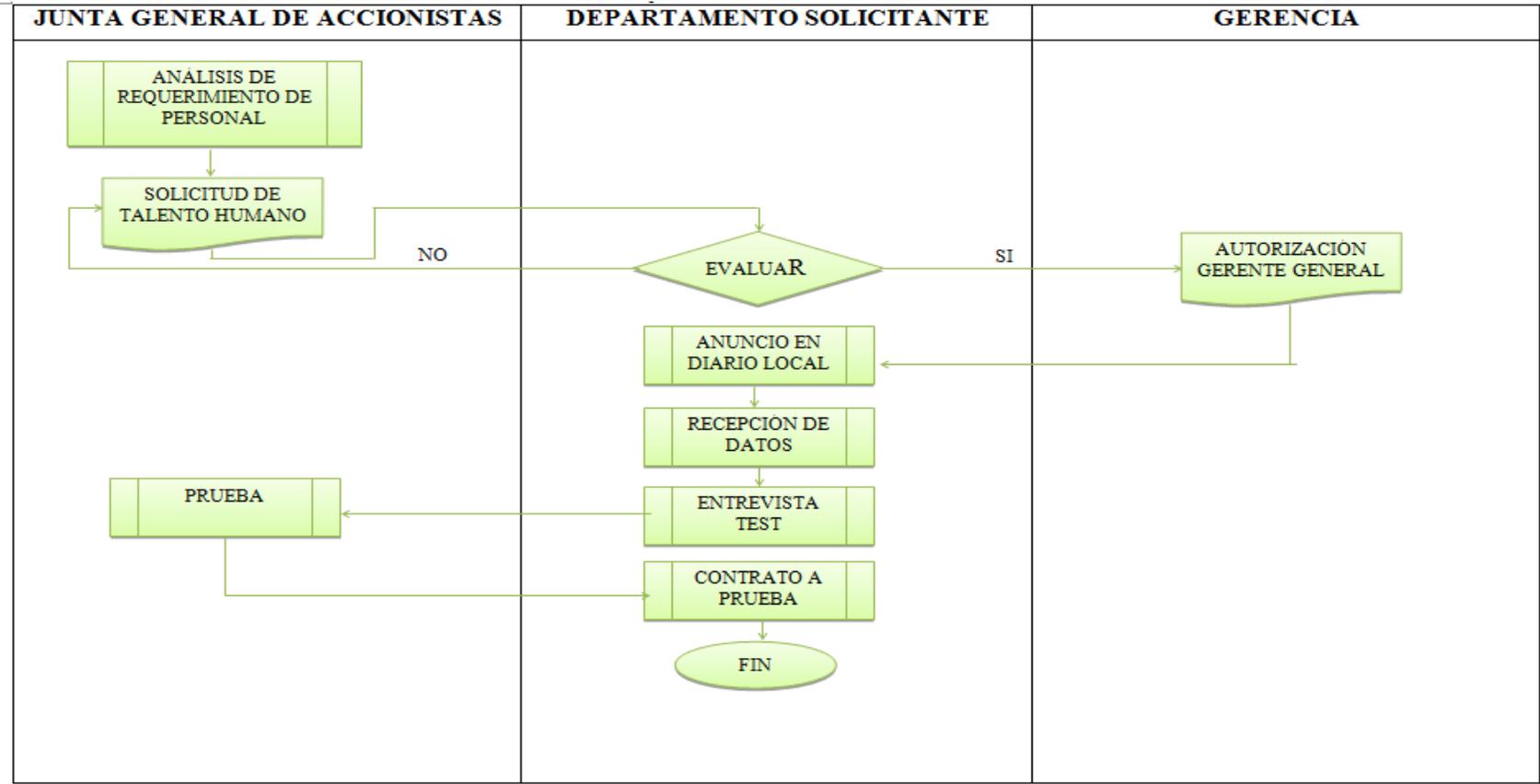
A través de sus equipos logran ventas directas, con alcance de información de inventarios en stock oportunos.

2.2.4 Procesos de Recursos Humanos

El área de recurso humanos en Multisa Cad, es manejado exclusivamente por la junta general de accionista conjuntamente con el gerente general de la empresa y sus respectivas áreas.

Para la selección, contratación y capacitación del personal se realiza el siguiente proceso:

Gráfico 31: Flujograma de proceso selección y contratación de talento humano Multisa Cad



Elaborado por: Valeria Yáñez

Para las capacitaciones del personal, se lo hace de acuerdo a la necesidad de la empresa, no son periódicas y específicamente están enfocadas al Departamento de Ventas, para mejorar el servicio al cliente y de esta manera incentivar el incremento de los niveles de ventas.

La motivación está representada por la entrega de uniformes de trabajo, créditos de compra de productos de Multisa y beneficios sociales.

Las obligaciones que tiene la empresa con entidades como el IESS y el Ministerio de Trabajo son manejadas exclusivamente por el auxiliar contable.

Análisis

Una vez analizado el proceso, nos podemos dar cuenta que todo lo pertinente al recurso humano de la empresa, está manejado específicamente por la gerencia, esta es una debilidad para Multisa Cad; es allí donde se deriva la necesidad de incorporar un área dentro de la organización que dedique sus actividades a los empleados

Análisis de los Empleados

Para el análisis del clima laboral de Multisa Cad se realizó una encuesta a los empleados.

Encuestas.- Para determinar el número de encuestas, se tomó el total de la población objetivo como en este caso son de 55 empleados y así nuestro margen de error es nulo y nuestro nivel de confianza es del 99%. Anexo (2 – C).

No se indica el listado de los empleados por motivos de confidencialidad.

Se obtuvo los siguientes resultados:

1. ¿Le gusta la empresa?

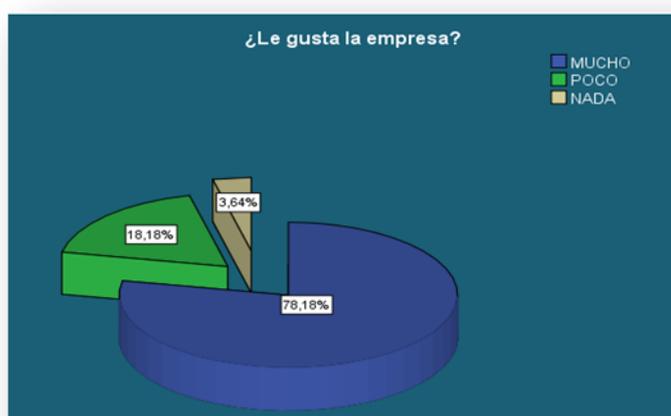
Tabla 28: ¿Le gusta la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUCHO	43	78,2	78,2	78,2
	POCO	10	18,2	18,2	96,4
	NADA	2	3,6	3,6	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 32: ¿Le gusta la empresa?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

De los empleados encuestados el 78% si le gusta la empresa, el 18% poco, y el 3% no le gusta la empresa.

2. ¿Se siente integrado en su empresa?

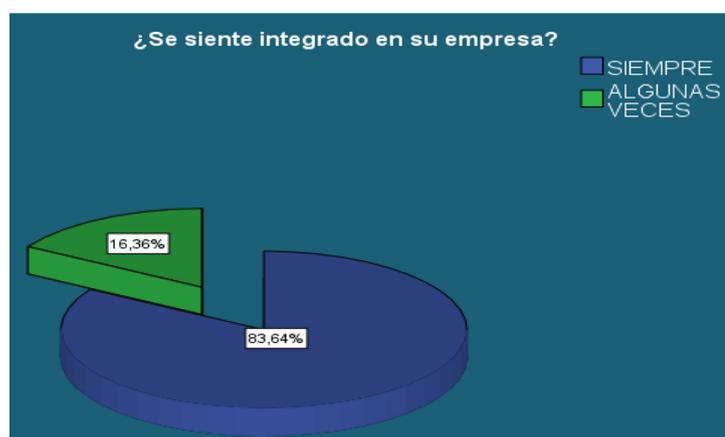
Tabla 29: ¿Se siente integrado en su empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	46	83,6	83,6	83,6
	ALGUNAS VECES	9	16,4	16,4	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 33: ¿Se siente integrado en su empresa?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

De los empleados encuestados el 83% se siente integrado en la empresa y el 16% algunas veces siente esta integración.

3. ¿Conoce en su trabajo la misión y visión de la empresa?

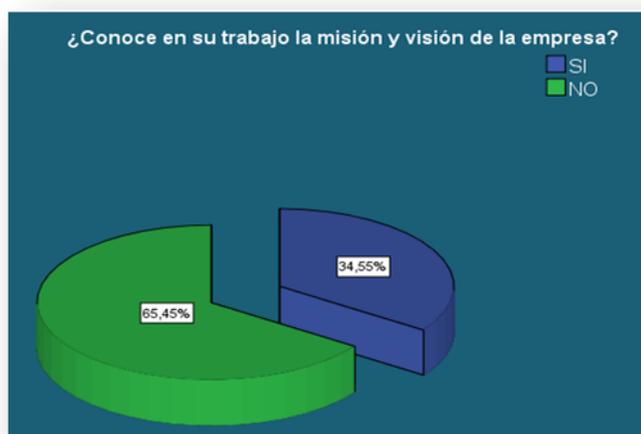
Tabla 30: ¿Conoce en su trabajo la misión y visión de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	19	34,5	34,5	34,5
	NO	36	65,5	65,5	100,0
Total		55	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 34: ¿Conoce en su trabajo la misión y visión de la empresa?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

De los empleados encuestados el 65% conoce la misión y visión de la empresa y el 34% no la conoce.

4. ¿Aplica en su trabajo la misión y visión de la empresa?

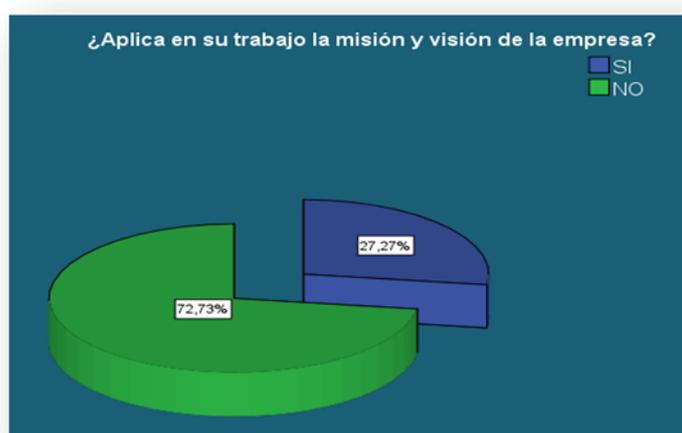
Tabla 31: ¿Aplica en su trabajo la misión y visión de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	15	27,3	27,3	27,3
	NO	40	72,8	72,8	100,0
Total		55	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 35: ¿Aplica en su trabajo la misión y visión de la empresa?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

De los empleados encuestados el 27% aplica la misión y visión de la empresa, el otro 72% no lo aplica porque no la conoce.

5. ¿Conoce en su trabajo los objetivos, políticas y estrategias de la empresa?

Tabla 32: ¿Conoce en su trabajo los objetivos, políticas y estrategias de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	13	23,6	23,6	23,6
	NO	42	76,4	76,4	100,0
Total		55	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 36: ¿Conoce en su trabajo los objetivos, políticas y estrategias de la empresa?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

De los empleados encuestados el 23% conoce los objetivos, políticas y estrategias de la empresa, el 76% no las conoce.

6. ¿Aplica en su trabajo los objetivos, políticas y estrategias de la empresa?

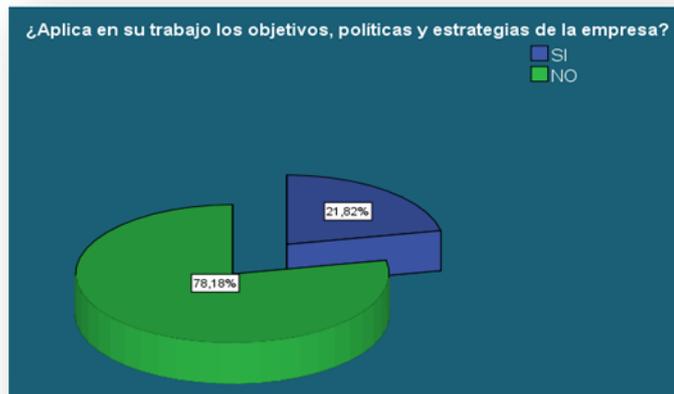
Tabla 33: ¿Aplica en su trabajo los objetivos, políticas y estrategias de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	12	21,8	21,8	21,8
	NO	43	78,2	78,2	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 37: ¿Aplica en su trabajo los objetivos, políticas y estrategias de la empresa?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

De los empleados encuestados el 21% aplica las políticas, objetivos y estrategias de la empresa y el 78% no las aplica debido a que no las conoce.

7. ¿Conoce en su trabajo el organigrama de la empresa?

Tabla 34: ¿Conoce en su trabajo el organigrama de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	6	10,9	10,9	10,9
	NO	49	89,1	89,1	100,0
Total		55	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 38: ¿Conoce en su trabajo el organigrama de la empresa?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

De los empleados encuestados el 89% no conoce el organigrama de la empresa y el 11% si lo conoce.

8. ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?

Tabla 35: ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	47	85,5	85,5	85,5
	ALGUNA S VECES	8	14,5	14,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 39: ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

De los empleados encuestados el 85% nos dice que siempre tiene suficiente luz en su puesto de trabajo y el 14% dice que esto solo ocurre algunas veces.

9. ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?

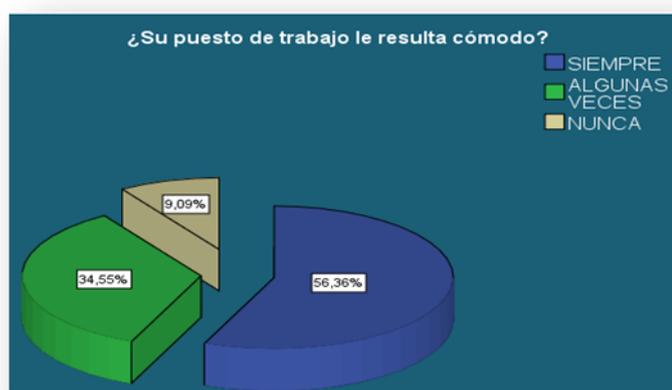
Tabla 36: ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	31	56,4	56,4	56,4
	ALGUNAS VECES	19	34,5	34,5	90,9
	NUNCA	5	9,1	9,1	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 40: ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

De los empleados encuestados el 56% su puesto de trabajo le resulta cómodo, el 34% nos dice que algunas veces y el 9% que nunca está cómodo.

10. ¿Considera usted que su trabajo es lo suficientemente variado?

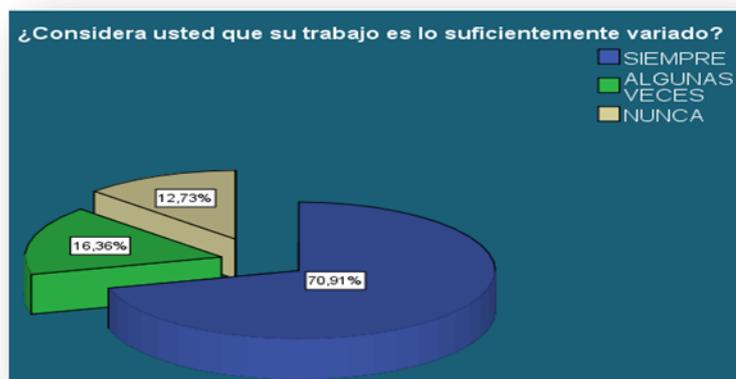
Tabla 37: ¿Considera usted que su trabajo es lo suficientemente variado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	39	70,9	70,9	70,9
	ALGUNAS VECES	9	16,4	16,4	87,3
	NUNCA	7	12,7	12,7	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 41: ¿Considera usted que su trabajo es lo suficientemente variado?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

De los empleados encuestados el 70% nos dice que su trabajo siempre es variado, el 16% nos dice que algunas veces y el 12% nos dice que nunca.

11. ¿Su puesto en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?

Tabla 38: ¿Su puesto en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	40	72,7	72,7	72,7
	ALGUNAS VECES	12	21,8	21,8	94,5
	NUNCA	3	5,5	5,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 42: ¿Su puesto en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

De los empleados encuestados el 72% trabaja de acuerdo a la experiencia que posee, el 21% algunas veces y el 5% no trabaja de acuerdo a su experiencia.

12. ¿Su puesto en la empresa está en relación con su titulación académica?

Tabla 39: ¿Su puesto en la empresa está en relación con su titulación académica?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	24	43,6	43,6	43,6
	ALGUNAS VECES	14	25,5	25,5	69,1
	NUNCA	17	30,9	30,9	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 43: ¿Su puesto en la empresa está en relación con su titulación académica?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

De los empleados encuestados el 43% trabaja en la empresa de acuerdo a su titulación académica, el 25% algunas veces, y el 30% no es de acuerdo a su nivel de estudios.

13. ¿Se lleva bien con sus compañeros?

Tabla 40: ¿Se lleva bien con sus compañeros?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	44	80,0	80,0	80,0
	ALGUNAS VECES	11	20,0	20,0	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 44: ¿Se lleva bien con sus compañeros?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

De la encuesta realizada a los empleados se obtuvo que el 80% lleva una buena relación entre compañeros y el 20% algunas veces mantiene este compañerismo.

14. ¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?

Tabla 41: ¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	41	74,5	74,5	74,5
	ALGUNA S VECES	10	18,2	18,2	92,7
	NUNCA	4	7,3	7,3	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 45: ¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

De los empleados encuestados el 74% siempre trabaja en equipo, el 18% lo hace algunas veces y el 7% nunca lo hace.

15. ¿Considera que su jefe es justo?

Tabla 42: ¿Considera que su jefe es justo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	26	47,3	47,3	47,3
	ALGUNAS VECES	21	38,2	38,2	85,5
	NUNCA	8	14,5	14,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 46: ¿Considera que su jefe es justo?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

De los empleados encuestados, el 47% nos manifiesta que su jefe siempre es justo, mientras que el 38% nos dice que en ocasiones, y el 14% nos dice que nunca es justo.

16. ¿Existe buena comunicación entre jefe y empleados?

Tabla 43: ¿Existe buena comunicación entre jefe y empleados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	30	54,5	54,5	54,5
	ALGUNAS VECES	20	36,4	36,4	90,9
	NUNCA	5	9,1	9,1	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 47: ¿Existe buena comunicación entre jefe y empleados?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

De los empleados encuestados el 54% nos dice que su jefe siempre es comunicativo con sus empleados, el 36% nos menciona que algunas veces y el 9 % que nunca lo es.

17. ¿Cree usted que en su empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados?

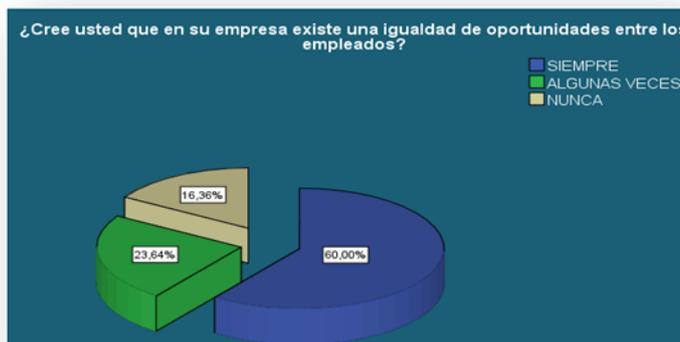
Tabla 44: ¿Cree usted que en su empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	33	60,0	60,0	60,0
	ALGUNAS VECES	13	23,6	23,6	83,6
	NUNCA	9	16,4	16,4	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 48: ¿Cree usted que en su empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

De los empleados encuestados el 60% nos menciona que existe siempre una igualdad de oportunidades entre los empleados, el 23% afirma que algunas ocasiones, mientras que el 16% nos dice que nunca.

18. ¿Su jefe o superiores escucha las opiniones y sugerencias de los empleados?

Tabla 45: ¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	34	61,8	61,8	61,8
	ALGUNAS VECES	19	34,5	34,5	96,4
	NUNCA	2	3,6	3,6	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 49: ¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

De los empleados encuestados el 61% nos dice que siempre son escuchadas sus opiniones y sugerencias, el 34% nos dice que algunas veces y el 3% nunca.

19. ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?

Tabla 46: ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	12	21,8	21,8	21,8
	ALGUNAS VECES	23	41,8	41,8	63,6
	NUNCA	20	36,4	36,4	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Gráfico 50: ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

De los empleados el 41% nos dice que algunas veces su trabajo está bien remunerado, el 36% nos dice que nunca y el 21% siempre.

Tabla 47: Matriz de resultados encuesta

MATRIZ DE RESULTADOS ENCUESTAS	
n (tamaño de la muestra) =55 encuestas	
Con qué frecuencia usted adquiere los productos de Multisa;	
1. ¿Le gusta la empresa?	
MUCHO	78,20%
POCO	18,20%
NADA	3,60%
Total	100%
2. ¿Se siente integrado en su empresa?	
SIEMPRE	83,60%
ALGUNAS VECES	16,40%
Total	100%
3. ¿Conoce en su trabajo la misión y visión de la empresa?	
SI	34,50%
NO	65,50%
Total	100%
4. ¿Aplica en su trabajo la misión y visión de la empresa?	
SI	27,30%
NO	72,80%
Total	100%
5. ¿Conoce en su trabajo los objetivos, políticas y estrategias de la empresa?	
SI	23,60%
NO	76,40%
Total	100%
6. ¿Aplica en su trabajo los objetivos, políticas y estrategias de la empresa?	
SI	21,80%

CONTINUA

NO	78,20%
Total	100%

7. ¿Conoce en su trabajo el organigrama de la empresa?

SI	10,90%
NO	89,10%
Total	100%

8. ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?

SIEMPRE	85,50%
ALGUNAS VECES	14,50%
Total	100%

9. ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?

SIEMPRE	56,40%
ALGUNAS VECES	34,50%
NUNCA	9,10%
Total	100%

10. ¿Considera usted que su trabajo es lo suficientemente variado?

SIEMPRE	70,90%
ALGUNAS VECES	16,40%
NUNCA	12,70%
Total	100%

11.- ¿Su puesto en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?

SIEMPRE	72,70%
ALGUNAS VECES	21,80%

NUNCA	5,50%
-------	-------

Total	100%
-------	------

12. ¿Su puesto en la empresa está en relación con su titulación académica?

SIEMPRE	43,60%
---------	--------

CONTINUA

ALGUNAS VECES	25,50%
NUNCA	30,90%
Total	100%

13. ¿Se lleva bien con sus compañeros?

SIEMPRE	80%
ALGUNAS VECES	20%
Total	100%

14. ¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?

SIEMPRE	74,50%
ALGUNAS VECES	18,20%
NUNCA	7,30%
Total	100%

15. ¿Considera que su jefe es justo?

SIEMPRE	47,30%
ALGUNAS VECES	38,20%
NUNCA	14,50%
Total	100%

16. ¿Existe buena comunicación entre jefe y empleados?

SIEMPRE	54,50%
ALGUNAS VECES	36,40%
NUNCA	9,10%
Total	100%

17. ¿Cree usted que en su empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados?

SIEMPRE	60%
ALGUNAS VECES	23,60%
NUNCA	16,40%
Total	100%

CONTINUA

18. ¿Su jefe o superiores escucha las opiniones y sugerencias de los empleados?

SIEMPRE	61,80%
ALGUNAS VECES	34,50%
NUNCA	3,60%
Total	100%

19. ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?

SIEMPRE	21,80%
ALGUNAS VECES	41,80%
NUNCA	36,40%
Total	1005

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Interpretación Global

Se identificado a lo largo del análisis interno que los empleados con un porcentaje representativo les gusta y se sienten integrado con las empresas, pero sin embargo existen un sinnúmero de problema: entre ellos está que los empleados desconocen de la misión, visión, organigrama, políticas y estrategias de la empresa.

En el tema de ambiente laboral cuenta con la suficiente luz para que sus empleados puedan desarrollar sus actividades, el puesto de trabajo en ocasiones es adecuado y en otras ocasiones no se logra esa comodidad como es en el área de bodega y de transporte.

Se contrata personal con experiencia y titulación académica acorde a los puestos de trabajo a desempeñar.

El trabajo es realizado en equipo y sus relaciones entre compañeros son adecuadas.

En ocasiones se menciona que no existe una buena comunicación entre jefes y empleados, de ahí radica que no consideran que su jefe sea justo.

Las sugerencias y comentarios son tomadas en cuenta por parte de la empresa y existe posibilidades de oportunidad entre empleados.

El sueldo que reciben por parte de Multisa, mencionan que no ser el apropiado.

La empresa debe enfocar sus objetivos y estrategias en el mejoramiento del ambiente laboral y de esta manera contar con un talento humano que aporte positivamente a las actividades empresariales y sea un aporte beneficioso al crecimiento de la empresa.

2.3 Análisis FODA

Esta herramienta servirá para analizar la situación competitiva de Multisa Cad. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo.

Una vez analizado el ambiente externo y el ambiente interno se tiene como FODA los siguientes aspectos:

Oportunidades:

- ✚ Aumento Sostenido del PIB
- ✚ Crecimiento dinámico del mercado
- ✚ Ubicación Geográfica
- ✚ Fácil acceso a los clientes mayoristas de la provincia
- ✚ Nuevas Tecnologías
- ✚ Ley de Defensa del Consumidor
- ✚ Venta de productos de consumo masivo
- ✚ Crecimiento Poblacional
- ✚ Mejoramiento de la calidad de vida

Amenazas

- ✚ Incremento del valor de la Canasta Básica Familiar, que no compensa el salario básico unificado
- ✚ Ingreso de competidores con falta de ética
- ✚ Grandes competidores multinacionales
- ✚ Incremento de impuestos e intereses a pagar al Estado
- ✚ El incremento de la delincuencia en el país
- ✚ La afiliación al IESS, después de un mes de trabajo.

Fortalezas

- ✚ Buena imagen corporativa
- ✚ Excelentes canales de distribución
- ✚ Sistema de comercialización eficiente
- ✚ Alta eficiencia de surtimiento en cantidad y calidad
- ✚ Comercialización de marcas líderes
- ✚ Seguridad y confianza en el cumplimiento de obligaciones con el cliente y sus proveedores
- ✚ Precios de acuerdo a la competencia
- ✚ Adecuado manejo de inventario
- ✚ Buena Atención al Cliente

Debilidades

- ✚ Baja motivación del personal
- ✚ Falta de control del proceso para la entrega de la mercadería a sus clientes
- ✚ Falta de difusión de la misión, visión y políticas de la empresa
- ✚ Necesidad de mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal
- ✚ Falta de estrategias de comercialización y aplicación de las mismas
- ✚ Necesidad de un mayor control en el cumplimiento del reglamento interno de la empresa

✚ Demora en la recuperación de cartera vencida

✚ Alta inestabilidad laboral

2.3.1 Matriz del análisis FODA

Se presenta la siguiente matriz:

Cuadro 1: Matriz FODA

AMBIENTE EXTERNO		AMBIENTE INTERNO					
OPORTUNIDADES		AMENAZAS		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
O1	Aumento Sostenido del PIB	A1	Incremento del valor de la Canasta Básica Familiar, que no compensa el salario básico unificado	F1	Buena imagen corporativa	D1	Baja motivación del personal
O2	Crecimiento dinámico del mercado	A2	Ingreso de competidores con falta de ética	F2	Excelentes canales de distribución	D2	Falta de control del proceso para la entrega de la mercadería a sus clientes
O3	Ubicación Geográfica.	A3	Grandes competidores multinacionales	F3	Sistema de comercialización eficiente	D3	Falta de difusión de la misión, visión y políticas de la empresa
O4	Fácil acceso a los clientes mayoristas de la provincia	A4	Incremento de impuestos e intereses a pagar al Estado	F4	Alta eficiencia de surtimiento en cantidad y calidad	D4	Necesidad de mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal
O5	Nuevas Tecnologías	A5	El incremento de la delincuencia en el país	F5	Comercialización de marcas líderes	D5	Falta de estrategias y aplicación de las mismas
O6	Ley de Defensa del Consumidor			F6	Seguridad y confianza en el cumplimiento de obligaciones con el cliente y sus proveedores	D6	Necesidad de un mayor control en el cumplimiento del reglamento interno de la empresa
O7	Venta de productos de consumo masivo			F7	Precios acorde al mercado	D7	Demora en la recuperación de cartera vencida
O8	Crecimiento Poblacional			F8	Adecuado manejo de inventario	D8	Alta Inestabilidad Laboral
O9	Mejoramiento de la calidad de vida			F9	Buena atención al cliente	D9	La afiliación al IESS, después de un mes de trabajo.
						D10	Falta de control de cartera

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Valeria Yáñez

2.3.2 Matriz de evaluación del factor interno

Este instrumento sirve a Multisa Cad, para la formulación de estrategias; resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

El peso designado para el respectivo análisis va desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor, de tal manera que la suma de todos los pesos asignados a todos los factores sea igual a 1.0

La calificación de cada uno de los factores va desde 1 a 4 para indicar si dicha variable representa:

- ❖ Una debilidad importante (1)
- ❖ Una debilidad menor (2)
- ❖ Una fortaleza menor (3)
- ❖ Una fortaleza importante (4)

Cuadro 2: Matriz de evaluación de factores internos “Multisa Cad”

Nº	FACTORES DE EVALUACIÓN	PESO	CALIFICACIÓN	PESO/PONDERAD O
FORTALEZAS				
F1	Buena imagen corporativa	0,06	3	0,18
F2	Excelentes canales de distribución	0,06	4	0,24
F3	Sistema de comercialización eficiente	0,06	3	0,18
F4	Alta eficiencia de surtimiento en cantidad y calidad	0,06	4	0,24
F5	Comercialización de marcas líderes	0,05	3	0,15
F6	Seguridad y confianza en el cumplimiento de obligaciones con el cliente y sus proveedores	0,04	3	0,12
F7	Precios acorde al mercado	0,06	4	0,24
F8	Adecuado manejo de inventario	0,06	3	0,18
F9	Buena atención al cliente	0,06	4	0,24
DEBILIDADES				
D1	Baja motivación del personal	0,03	2	0,06
D2	Falta de control del proceso para la entrega de la mercadería a sus clientes	0,05	2	0,10
D3	Falta de difusión de la misión, visión y políticas de la empresa	0,07	2	0,14
D4	Necesidad de mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal	0,03	1	0,03
D5	Falta de estrategias y aplicación de las mismas	0,06	2	0,12
D6	Necesidad de un mayor control en el cumplimiento del reglamento interno de la empresa	0,03	1	0,03
D7	Demora en la recuperación de cartera vencida	0,09	2	0,18
D8	Alta inestabilidad laboral	0,05	1	0,05
D9	Falta de control de cartera	0,08	2	0,16
TOTAL		1		2,46

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

Como podemos visualizar en el cuadro en Multisa Cad, sobresale con mayor puntuación dentro de las **FORTALEZAS**: los canales de distribución con los que se está manejando actualmente, dichos canales le han permitido a la empresa incrementar su crecimiento.

Dentro de las **DEBILIDADES**, observamos que en la empresa se debería dar seguimiento y control del proceso de la entrega de mercadería al cliente y la recuperación de cartera vencida.

El resultado ponderado de esta Matriz es de 2.64, lo cual nos indica que está por encima de la media ponderada aceptable que es de (2,5); centrándose el mayor peso ponderado en las fortalezas lo cual debe ser aprovechado por Multisa Cad, sin dejar a un lado de tratar en lo posible enmendar sus debilidades.

2.3.3 Matriz de evaluación del factor externo

“La Matriz de Factores Externos es aquella que permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, política, legal, tecnológica.” (Fred)

El objeto de esta matriz es evaluar al sector en el cual se ubica nuestra organización, considerando variables cuantitativas y cualitativas que se desarrollan en el entorno externo.

El peso designado para el respectivo análisis de factores externos va desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor, de tal manera que la suma de todos los pesos asignados a todos los factores sea igual a 1.0

La calificación de cada uno de los factores va desde 1 a 4 para indicar si dicha variable representa:

- ❖ Una amenaza importante (1)

- ❖ Una amenaza menor (2)
- ❖ Una oportunidad menor (3)
- ❖ Una oportunidad importante (4)

Cuadro 3: Matriz de evaluación de factores externos Multisa Cad

Nº	FACTORES DE EVALUACIÓN	PESO	CALIFICACIÓN	PESO/PONDERADO
OPORTUNIDADES				
O1	Aumento Sostenido del PIB	0,08	3	0,24
O2	Crecimiento dinámico del mercado	0,12	4	0,48
O3	Ubicación Geográfica.	0,09	4	0,36
O4	Fácil acceso a los clientes mayoristas de la provincia	0,07	3	0,21
O5	Nuevas Tecnologías	0,06	3	0,18
O6	Ley de Defensa del Consumidor	0,07	3	0,21
O7	Venta de productos de consumo masivo	0,08	4	0,32
O8	Crecimiento Poblacional	0,04	3	0,12
O9	Mejoramiento de la calidad de vida	0,04	4	0,16
AMENAZAS				
A1	Incremento del valor de la Canasta Básica Familiar, que no compensa el salario básico unificado	0,07	2	0,14
A2	Ingreso de competidores con falta de ética	0,10	1	0,10
A3	Grandes competidores multinacionales	0,06	2	0,12
A5	Incremento de impuestos e intereses a pagar al Estado	0,08	1	0,08
A6	El incremento de la delincuencia en el país	0,04	1	0,04
TOTAL		1		2,76

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

Podemos observar en la siguiente matriz de factores externos de Multisa Cad, su **FORTALEZA** principal es el crecimiento dinámico del mercado, lo que representa para las empresas mayores ventas. Dentro de sus

DEBILIDADES principales está el incremento del valor de la canasta básica familiar que no compensa el salario básico unificado.

El resultado ponderado de esta Matriz es de 2,76, lo cual nos indica que está por encima de la media ponderada aceptable que es de (2,5); centrándose el mayor peso ponderado en las oportunidades lo cual debe ser aprovechado por Multisa Cad, sin dejar a un lado de tratar en lo posible enmendar sus amenazas que también contemplan un valor significativo para la empresa.

2.3.4 Matriz interna-externa

La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas, basados en dos dimensiones claves, los totales ponderados de la evaluación de factores internos (EFI) en el eje x y los totales ponderados de la evaluación de factores externos (EFE) en el eje y.

Una vez calificadas las variables identificadas en la matriz interna y externa, los resultados se trasladaron al siguiente cuadro y se obtuvo los siguientes resultados:

Cuadro 4: Matriz interna – externa Multisa Cad

		TOTALES PONDERADOS EFI		
		FUERTE (3,00 A 4)	PROMEDIO (2,00 A 2,99)	DÉBIL (1,00 A 1,99)
TOTAL PONDERADOS EFE	ALTO (3,00 A 4)	I	II	III
	MEDIO (2,00 A 2,99)	IV	V	VI
	BAJO (1,00 A 1,99)	VII	VIII	IX

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

Una vez calificadas las variables identificadas en la matriz interna y externa y colocadas en el respectivo cuadro, la combinación de ambos resultados dio como ubicación el cuadro número V, estableciendo entonces que la organización se identifica con estrategias de “retener y mantener”.

CAPÍTULO III

FILOSOFÍA ACTUAL DE LA EMPRESA

En la filosofía actual de la empresa se describe la misión, visión, valores corporativos y todo lo implementado para una mejor administración y direccionamiento empresarial por parte de Multisa Centro de Acopio y Distribución. Esto nos permitirá analizar y reestructurar su filosofía con el objetivo de mejorar y lograr las metas que se desea alcanzar.

3.1 Misión

Multisa CAD dedica su actividad a la comercialización y distribución a nivel nacional e internacional de alimentos y productos de consumo masivo, productos de consumo animal en estado natural o industrializado; la importación o exportación de alimentos y productos alimenticios en general.

Su Misión Empresarial actual es:

“Somos un grupo que busca exceder constantemente, con nuestros productos y servicios, todas las expectativas de nuestros clientes. Esta labor la hacemos en un ambiente de calidad donde el producto y el servicio ofrecido son reflejo de nuestra calidad empresarial, ofreciendo bienestar económico y social a todos nuestros clientes, empleados, proveedores y accionistas”

Comentario

Como podemos observar la misión empresarial de Multisa Cad, no define quienes son como organización, cuál es la actividad económica que se realiza actualmente, y qué tipo de necesidad quieren satisfacer; se debería definir cuáles son sus actuales clientes y definir sus requerimientos.

3.2 Visión

Su visión actual es:

“Convertirse en el Grupo más eficiente y rentable en la región centro del país que proporcione servicios y productos líderes y en continuo crecimiento, y una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus clientes, empleados”

Comentario

En la visión empresarial de Multisa Cad, no se incluye su alcance, a donde pretende llegar la organización en cuanto a sector, crecimiento y reconocimiento efectivo, esta propuesta debe ser medible, periodos de tiempo determinados que se pueda cumplir, deber ser realista, positiva y alentadora.

3.3 Valores Corporativos

Estos son los valores con lo que actualmente la empresa desarrolla sus actividades, Cada uno cuenta con el significado que tiene para la empresa los mismos.

Amor al trabajo

Es identificarse con nuestro trabajo, sentir pasión por éste y disfrutarlo.

Concentración

Dedicar el tiempo de trabajo a realizar actividades específicamente de la empresa.

Voluntad

Tener el compromiso de realizar las actividades.

Puntualidad

Exigir a los empleados el respeto de los tiempos de llegada y salida, pero sobre todo para con los clientes, a la hora de presentar proyectos o realizar entregas.

Buen carácter

Es un valor básico que nos induce a la cordialidad, armonía, aceptación e inclusión que deben ser signos distintivos de las relaciones interpersonales y entre las áreas dentro del ámbito laboral de Multisa Cad.

Responsabilidad

Entendemos como el cumplimiento de las funciones, dentro de la autoridad asignada. Nos comprometemos con la sociedad, el servicio a los demás. Asumimos y reconocemos las consecuencias de nuestras acciones.

Honradez

Nos guiamos por la sinceridad y la coherencia de nuestras acciones dentro de un marco de franqueza y transparencia, tanto con la organización como consigo mismo.

3.4 Reglamento de la Empresa

Multisa CAD, para mantener el orden y la responsabilidad de los empleados que laboran en esta fábrica, se ha visto en la necesidad de implementar un reglamento para los empleados los cuales se deben cumplir a cabalidad por parte del talento humano. A continuación se presenta una síntesis del reglamento.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

MULTISA CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCIÓN

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES

Son obligaciones y prohibiciones del trabajador:

Obligaciones de los trabajadores: Son obligaciones de los trabajadores de LA EMPRESA sean estables o a prueba:

1) Ingresar a la jornada de trabajo a la hora exacta. (Administrativos)

a. Horario de trabajo.

Lunes a Viernes 8: 00 a 12:00 14: 00 a 18:00

Sábado 8:00 a 12:00

b. Horario rotativo de acuerdo a las políticas de la empresa, cumpliendo las cuarenta horas que establece la ley, más las horas extras o suplementarias con respectivo reconocimiento legal.

Cumplir en sus funciones los valores y principios de:

c. Amor al trabajo

d. Concentración

e. Voluntad

f. Puntualidad

g. Buen carácter

h. Responsabilidad

i. Honradez

2) Preservar y cuidar el lugar de trabajo, equipo de cómputo y suministros de oficina.

3) Demostrar: Respeto, Lealtad y Obediencia al Gerente y Jefe de Área.

4) Mantener la solidaridad, respeto y amistad entre compañeros

- 5) Trabajar en equipo cuando la situación amerite.
- 6) Asistir a los cursos de evaluación, motivación y capacitación
- 7) No abandonar el trabajo en horas laborables
- 8) El arreglo, aseo de oficina y control del equipo de cómputo y suministros se realizarán después de las horas laborables.
- 9) Para los permisos informar la hora de entrada y salida al encargado/a y firmar en el registro.
- 10) Los Jefes de Área deben elaborar proyectos y planes de trabajo personales
- 11) Los Jefes de Área deben elaborar proyectos y planes de trabajo con cada uno de los asistentes y miembros de trabajo
- 12) Controlar y exigir el cumplimiento de las funciones encomendadas
- 13) Capacitar y conocer todas las funciones y movimientos de las distintas áreas de la empresa.
- 14) Los jefes de las áreas deben asistir a las reuniones de la Junta de los miembros.
- 15) Los jefes de las áreas deben elaborar informes para las reuniones de la Junta.
- 16) Cumplir a cabalidad las funciones encomendadas
- 17) Cuidar sus uniformes

DERECHOS DE LOS TRABAJADORES

- 1) A percibir el sueldo convenido.
- 2) A la afiliación inmediata al Instituto de Seguridad Social IESS.
- 3) A percibir los beneficios sociales tales como: décimo tercero, décimo cuarto, fondos de reserva, vacaciones y utilidades.
- 4) A vacaciones en los días festivos
- 5) A recibir cursos de evaluación, motivación y capacitación.
- 6) A vacaciones en días festivos.
- 7) Al buen trato y consideración por parte de sus Superiores y Compañeros de trabajo.
- 8) Recibir cursos de evaluación, motivación y capacitación.

- 9) A solicitar audiencia para dialogo en caso de que las circunstancia amerite en Gerencia.

SANCIONES

Toda sanción al personal será comunicada a través de MEMORANDUMS, los mismos que serán presentados en la Inspección de Trabajo cuando las circunstancia ameriten.

- 1) Por la falta de respeto, lealtad y obediencia a sus superiores
- 2) Por la falta de voluntad y concentración en el trabajo
- 3) Por no acatar y discutir las órdenes
- 4) Por abandonar el trabajo en horas laborables sin permiso
- 5) Por no asistir a los cursos de evaluación, motivación y capacitación.
- 6) Por atrasos al ingreso del trabajo
- 7) Por la falta en cualquiera de sus deberes se sancionará con el 5% de la bonificación del fin de mes o de la cuarta parte de la jornada mensual y si hay reincidencia con el 10%
- 8) Los atrasos al ingreso de trabajo, serán sancionados, triplicando ese tiempo y será descontado de las horas suplementarias o de la jornada de trabajo Ejemplo: si se atrasa 5 minutos será descontado 15 minutos.
- 9) Por la falta en las horas convenidas se hará ajustes y será descontado en el pago.
- 10) Por destruir sus uniformes o suministros serán reintegrados, descontando su valor
- 11) Por la falta a sus supervisores u otras faltas graves, sanción máxima Despido o Liquidación según la Ley.

Comentario

Actualmente el reglamento interno de Multisa Cad, está actualizado, vigente y siendo aplicado; ha sido necesario para regular el desempeño de sus trabajadores para con la empresa.

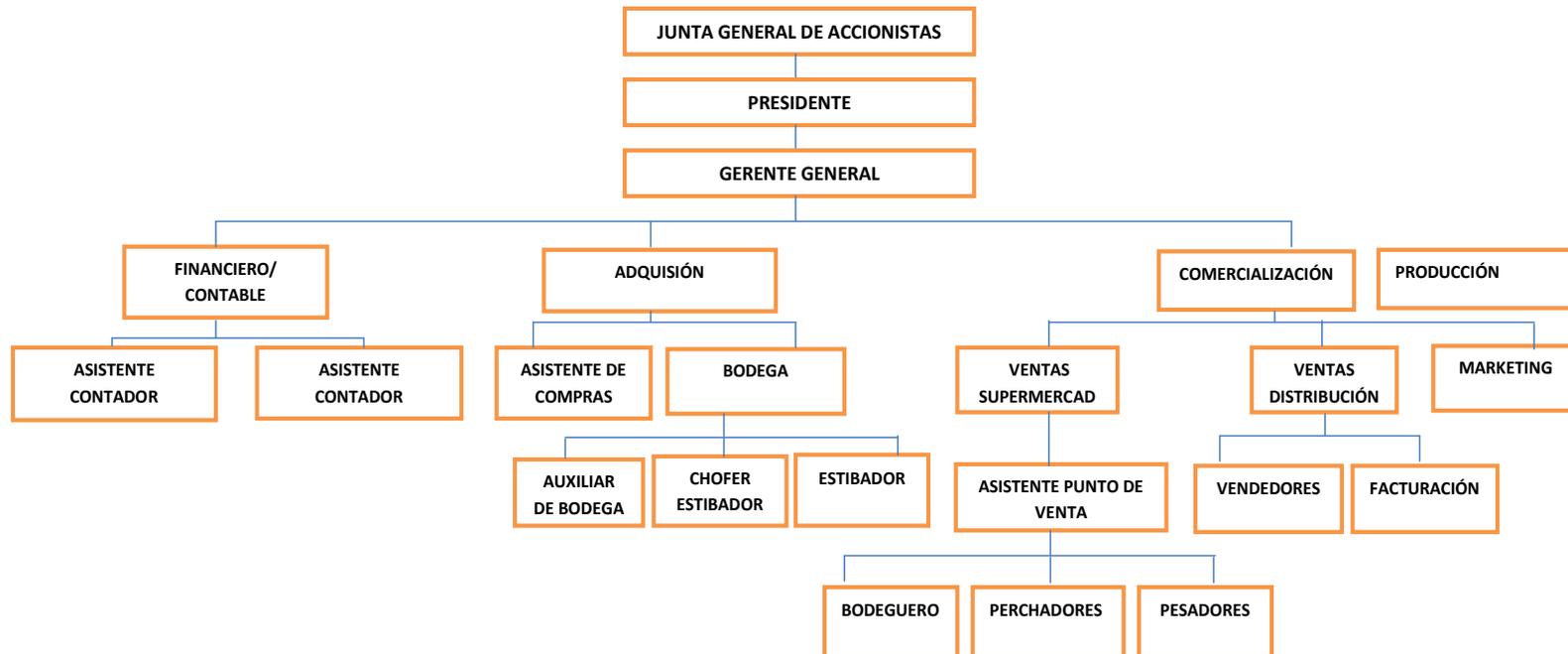
La empresa pretende aplicarlo en su totalidad y de esta manera encaminar a la organización en un exitoso desenvolvimiento, lamentablemente hay falencias pero que a través del área administrativa se pretende enmendar como es el caso; de faltas, atrasos e irrespeto hacia sus jefes inmediatos y hacia la empresa; sin embargo a través de los memos emitidos se ha logrado disminuir estas dificultades.

3.5 Manual de Funciones

Multisa Centro de Acopio y Distribución, para la mejor comprensión de las funciones del talento humano ha implementado un manual, en el cual los integrantes de la empresa siguen para un mejor desenvolvimiento.

Dicho manual de funciones se detalla a continuación según su organigrama:

Gráfico 51: Organigrama Multisa Cad



Fuente: Multisa Cad

Elaborado por: Valeria Yáñez

Manual de Funciones

La gerencia de MULTISA CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCION SOCIEDAD CIVIL en busca del permanente bienestar de la empresa y empleados, ha considerado fundamentalmente el establecer Normas y Reglamentos basadas en la Ley, en las cuales se informan los deberes, derechos y sanciones que deben conocer y someterse el empleador y empleado, todo ello para lograr una relación laboral armoniosa que nos permita alcanzar el éxito en el desarrollo de la actividad comercial y productiva.

3.5.1 Descripción de Funciones

3.5.1.1 Área Administrativa.

Tabla 48: Cargo Presidente**FUNCIONES:**

- ✚ Organizar asambleas de la junta general de accionistas, para la planificación de actividades en la empresa
- ✚ Dar charlas de concientización a los empleados de la empresa
- ✚ Coordinar y dirigir con el área de bodega el transporte de mercadería
- ✚ Coordinar y dirigir el supermercado
- ✚ Coordinar reuniones con los vendedores
- ✚ Controlar y prever el inventario
- ✚ Analizar periódicamente los balances de la empresa
- ✚ Revisar las cuentas corriente y las cuentas de ahorros.
- ✚ Coordinar conjuntamente con el gerente general la realización de presupuestos.
- ✚ Planear y desarrollar objetivos a mediano y largo plazo.
- ✚ Velar por el bienestar de la empresa.
- ✚ Controlar y evaluar el rendimiento del personal.
- ✚ Delegar funciones al personal.
- ✚ Motivar y lograr una comunicación con el recurso humano.
- ✚ Resolver conflictos.
- ✚ Coordinar con todas las áreas de la empresa con el propósito de que los registros y actividades se desarrollen correctamente.

RESPONSABILIDADES:

- ✚ Coordinar a la Junta General de Accionistas
- ✚ Lograr el cumplimiento de las metas de la empresa.
- ✚ Cumplir a cabalidad las funciones antes mencionadas.

Fuente: Información Área Administrativa

Elaborado por: Valeria Yáñez

Tabla 49: Cargo Gerente General**FUNCIONES:**

- + Legalizar los documentos de la empresa
- + Firmar cheques.
- + Firmar transferencias bancarias
- + Clasificar a los clientes por grupo de descuento
- + Asignar márgenes de utilidad
- + Controlar y prever el inventario
- + Analizar periódicamente los balances de la empresa
- + Representar judicial y extrajudicialmente a la empresa.
- + Coordinar la realización de presupuestos.
- + Planear y desarrollar objetivos a mediano y largo plazo.
- + Velar por el bienestar de la empresa.
- + Establecer los porcentajes de comisiones a los vendedores, tanto en las ventas como en los cobros.
- + Controlar y evaluar el rendimiento del personal.
- + Realizar el proceso de selección y contratación del personal.
- + Cumplir y hacer cumplir con el reglamento interno de la empresa.
- + Resolver conflictos, presentados en las áreas de la empresa.
- + Coordinar con todas las áreas de la empresa con el propósito de que los registros y actividades se desarrollen correctamente.

RESPONSABILIDADES:

- + Lograr el cumplimiento de las metas de la empresa.
- + Representar legalmente a la empresa.

Fuente: Información Área Administrativa

Elaborado por: Valeria Yáñez

Tabla 50: Cargo Contador**FUNCIONES:**

- + Revisar diariamente el banco del Austro; depósitos, cheques cobrados (que estos sean cobrados en las fechas que son), notas de crédito, notas de débito.
- + Llevar el libro de Bancos de la empresa (depósitos, cheque en orden secuencial, débitos bancarios)
- + Revisión de cuadros de caja con depósitos al banco o gastos de la empresa.
- + Hacer y coordinar con la Sra. Marianita los pagos a proveedores los días lunes y jueves.
- + Cruce de clientes a proveedores bajo la autorización del Ing. Cristian Salazar
- + Revisión de retenciones emitidas a proveedores estas debe estar: Correcta la fecha de emisión del mes, RUC, número de factura, valores y tipo de comprobante)
- + Revisión de facturas de compras o gastos
- + Verificación de costos versus precios.
- + Realización de los roles de pago mensualmente: descuentos al personal, horas extras, préstamos, anticipos, con la aprobación y supervisión del Ing. Cristian Salazar
- + Ingreso al IESS de nuevo personal de acuerdo al cargo y al salario
- + Contratos de personal nuevo y aprobación en el Ministerio de Relaciones laborales (tres ejemplares)
- + Generación de actas de finiquito del personal saliente y aprobación en el Ministerio de Relaciones laborales
- + Muestreo de inventario (Supermercado)
- + Mensualmente la elaboración de balances: Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados de los dos establecimientos.

CONTINUA

-
- + Diario General (Transacciones de la empresa)
 - + Mayor General (Detalle de cada cuenta contable)
 - + Depreciación de Activos Fijos.
 - + Ingresos mensuales (ingresos por ventas)
 - + Resultados del periodo a discusión de los señores socios.
 - + Elaboración mensual de declaraciones tributarias de los dos establecimientos, fecha máxima 10 de cada mes.
 - + Revisión de compras y gastos con sus respectivas retenciones.
 - + Ventas
 - + Anexo transaccional REOC del programa Alice (mayorista), para la unión de las compras y gastos del supermercado se digita manualmente alrededor de 300 facturas de compras.
 - + Supervisión del personal y otras actividades encomendadas por los señores socios.
 - + El horario de la funcionaria es de 8:00 am a 13:00 pm en el mayorista y de 15:00 pm a 18:00 pm en el supermercado, este horario se lo realiza para la supervisión de los dos establecimientos

RESPONSABILIDADES:

- + La responsabilidad se rige a las funciones antes mencionadas ya que estas son firmadas y legalizadas por los organismos de control (IESS, SRI, MRL).

Fuente: Información Área Administrativa

Elaborado por: Valeria Yáñez

Tabla 51: Cargo Auxiliar Contable**FUNCIONES:**

1. Recepción de los recibos de cobro de cada uno de los vendedores de la empresa.
2. Recepción de los cheques de cobro de los vendedores.
3. Revisión del Arqueo de caja de los vendedores.
4. Cuadre de los depósitos, el cierre con el sistema.
5. Control de los cheques para los depósitos.
6. Realizar el Arqueo de caja chica.
7. Provisión de las facturas de los gastos al sistema.
8. Control de recibos de combustibles y otros gastos.
9. Control de la producción de la Bodega de Pichul.
10. Realizar traslados de mercaderías (imprimir comprobante del traslado).
11. Realizar notas de crédito de los clientes, previa autorización del Ing. Cristian Salazar
12. Realizar el pronóstico de ventas de los vendedores.

RESPONSABILIDADES:

- a) El dinero de caja chica con sustentos
- b) Responsabilidad en los cheques.
- c) En el arqueo de caja debidamente sustentado con firmas de responsabilidad en los gastos (elaborado, revisado y aprobado.)
- d) Que los reportes cuadren en el sistema Alice Enterprise Solutions

Fuente: Información Área Administrativa

Elaborado por: Valeria Yáñez

Tabla 52: Cargo Supervisora de ventas y analista de crédito.

FUNCIONES:	
	Supervisar las ventas que realiza toda la fuerza de ventas de la empresa.
	Impulsar las ventas con promociones y ofertas para los clientes.
	Verificar el cumplimiento de las rutas realizadas por los vendedores.
	Controlar y supervisar las proyecciones de las ventas diarias de cada vendedor.
	Negociar los precios de los productos de consumo masivo con los clientes que tiene la empresa.
	Cubrir la ruta en el caso de que faltara algún vendedor.
	Aprobar créditos de los clientes, previo análisis de las compras realizadas con anterioridad.
	Recuperación de cartera vencida de los clientes.
	Portar créditos a los clientes con altos índices de morosidad.
RESPONSABILIDADES:	
	Impulsar las ventas, mediante promociones.
	Recuperará cartera vencida, con el propósito de reducir el índice de morosidad.

Fuente: Información Área Administrativa

Elaborado por: Valeria Yáñez

3.5.1.2 Área de Compras y Ventas

Tabla 53: Cargo Facturador/a

FUNCIONES:

- ✚ Atención al cliente tanto personal como vía telefónica.
- ✚ Facturación por lotes.
- ✚ Facturación de venta directa o punto de venta.
- ✚ Realización de las retenciones de clientes.
- ✚ Toma de pedidos, para la posterior facturación.
- ✚ Recuperación de cartera de clientes de ventas directas realizadas en el establecimiento.
- ✚ Realización de flujos de caja diarios.

- ✚ Verificar los saldos de las facturas.
- ✚ Realizar los reportes de cobro de los vendedores.
- ✚ Distribuir por zonas los pedidos de mercaderías.

RESPONSABILIDADES:

- ✚ Que los flujos de caja diarios cuadren correctamente sin sobrantes o faltantes en caso de entregar dinero respaldar con documentos firmados de no haber el sustento se asumirá como faltante.
- ✚ Sacar todos los productos por el código de barra correspondiente con el propósito de que no exista un cruce de mercaderías.
- ✚ Brindar la mejor atención posible a los clientes internos y externos.
- ✚ Responsable del dinero que diariamente recauda.
- ✚ Responsable del cuidado de los equipos.

Fuente: Información Área Administrativa

Elaborado por: Valeria Yáñez

Tabla 54: Cargo Vendedor**FUNCIONES:**

- ✚ Salir diariamente a las rutas y visitar a todos los clientes.
- ✚ Realizar ventas en las rutas y la toma de pedidos
- ✚ Tratar bien al cliente, para generar un mayor volumen de ventas.
- ✚ Impulsar los productos y ofertar los mismos.
- ✚ Efectuar los respectivos cobros de cuentas pendientes.
- ✚ Sincronizar los pedidos, una vez culminada la ruta.
- ✚ Revisar los productos en stock.
- ✚ Actualizar los precios en el teléfono celular.
- ✚ Elaborar los cierres de caja diariamente.
- ✚ Depositar el dinero recaudado en los bancos dispuestos por la empresa.

RESPONSABILIDADES:

- ✚ Cobrar y depositar el dinero diariamente de forma obligatoria, este documento debe siempre cuadrar con el dinero recaudado en el día.
- ✚ Mantener la cartera de clientes con menos morosidad posible.
- ✚ Vender y cobrar a los clientes
- ✚ Proteger los bienes materiales de la empresa (cobros, efectivo, carro, teléfono celular)
- ✚ Estar pendiente que los precios que se encuentra en la factura estén acorde a los que se les da a los clientes.
- ✚ Responsabilidad del dinero, en caso de no depositar respaldar a quien entrega (sin faltantes)
- ✚ Responsable de créditos y ventas otorgadas.

Fuente: Información Área Administrativa

Elaborado por: Valeria Yáñez

Tabla 55: Cargo Asistente de Compras**FUNCIONES:**

-  Analizar el requerimiento de mercaderías para la bodega.
-  Clasificar los productos.
-  Solicitar la autorización de compra a la gerencia y/o contabilidad.
-  Realizar la orden de compra y pedido al proveedor.
-  Revisión de la factura de compra, aspectos como: presentación, cantidad, calidad y demás características del producto.
-  Ingresar (registro de la compra) la mercadería de forma correcta: costos, proveedores y cuadro de la factura.
-  Realizar Notas de Crédito.
-  Asignar los precios de venta al público de los productos debidamente autorizado por gerencia.
-  Hacer los comprobantes de retenciones a los proveedores.
-  Realizar traslados de mercaderías de bodega a bodega con documento de respaldo
-  Archivo de facturas de compra por cancelar en forma alfabética y retenciones de proveedores.
-  Realizar las Liquidaciones de Compra a los estibadores.
-  Crear productos en el sistema correctamente.
-  Archivo de pago de facturas de compra.
-  Realizar ajustes de compras.

RESPONSABILIDADES:

-  Asignar bien los precios de los productos para la venta
-  Dejar ingresando al día las compras
-  Estar pendiente de las variaciones de los precios.

Fuente: Información Área Administrativa

Elaborado por: Valeria Yáñez

3.5.1.3 Área Operativa y Bodega.

Tabla 56: Cargo Despachador

FUNCIONES:

- ✚ Despachar los productos a los carros.
- ✚ Verificar que los despachos, estén correctos en cuanto a la cantidad y especificaciones del producto.
- ✚ Despachar productos realizados en venta directa.
- ✚ Controlar la asistencia del personal y de los vehículos.
- ✚ Controlar la puntualidad de los empleados
- ✚ Llevar un registro de las horas extras laboradas por los empleados.

RESPONSABILIDADES:

- ✚ Verificar que no exista faltantes en la mercadería almacenada en la bodega.
- ✚ Despachar los productos en la cantidad correcta.
- ✚ Responsable del control del personal y los vehículos.

Fuente: Información Área Administrativa

Elaborado por: Valeria Yáñez

Tabla 57: Cargo Bodeguero

FUNCIONES:

- ✚ Recibir mercadería en bodega, por motivo de compras realizadas.
- ✚ Despachar la mercadería a los clientes que realizan compras directas en la bodega.
- ✚ Despachar la mercadería a los camiones de reparto,
- ✚ Efectuar la limpieza de la bodega.

CONTINUA

-
- ✚ Verificar constantemente las fechas de caducidad de los productos.
 - ✚ Hacer los respectivos pedidos de mercaderías cuando se requiera y se encuentren con bajos niveles de inventario.

RESPONSABILIDADES:

- ✚ Estar pendiente de que no se caduquen los productos.
- ✚ Despachar de manera correcta la mercadería, evitando que exista faltantes en el inventario de la bodega.
- ✚ Revisar que los productos se reciban en buen estado y sin que esté el PVP remarcado.

Fuente: Información Área Administrativa

Elaborado por: Valeria Yáñez

Tabla 58: Cargo Auxiliar de Bodega

FUNCIONES:

- ✚ Despacho de mercadería para cada uno de los camiones que cubrirán la ruta.
- ✚ Elaborar las guías de despacho para cada ruta.
- ✚ Hacer las devoluciones respectivas.
- ✚ Recibir la mercadería comprada por la empresa.
- ✚ Contabilizar las existencias físicas de todos los productos.
- ✚ Archivar las notas de crédito con su respectiva factura.

RESPONSABILIDADES:

- ✚ Verificar que el inventario este bien. (cuadre lo físico con el inventario)
- ✚ Recibir completa la mercadería.

Fuente: Información Área Administrativa

Elaborado por: Valeria Yáñez

Tabla 59: Cargo Chofer**FUNCIONES:**

- ✚ Cargar y descargar los camiones para el reparto.
- ✚ Entregar los pedidos productos de acuerdo a la factura.
- ✚ Estibar la mercadería.
- ✚ Manejar responsablemente el camión de reparto.
- ✚ Cobrar cuando hay pagos y emitir el respectivo comprobante.
- ✚ Hacer las devoluciones con el respectivo documento.
- ✚ Colaborar en actividades de bodega.

RESPONSABILIDADES:

- ✚ Responsable del dinero, cuando hay cobros.
- ✚ El cuidado del carro que se le asigna.
- ✚ El cuidado de la mercadería que lleva a cada ruta y el retorno de la misma cuando hay devoluciones.

Fuente: Información Área Administrativa

Elaborado por: Valeria Yáñez

Tabla 60: Ayudante de Chofer**FUNCIONES:**

- ✚ Cargar y descargar los camiones.
- ✚ Entregar los pedidos a domicilio, de manera paciente y responsable.
- ✚ Realizar el aseo de la bodega de la empresa
- ✚ Ayudar en trabajos de bodega.
- ✚ Ayudar a despachar las unidades de productos.
- ✚ Entregar productos de acuerdo a las facturas, otorgando el documento original a cada cliente.

CONTINUA

RESPONSABILIDADES:

- ✚ El cuidado de los productos que llevan al reparto.
- ✚ Atender bien a los clientes, de manera cordial y respetuosa.
- ✚ Entregar los pedidos, revisando en presencia del cliente la cantidad y calidad de los mismos.
- ✚ Responsable de que las perchas estén completas
- ✚ Cuidar el carro y mercaderías.

Fuente: Información Área Administrativa

Elaborado por: Valeria Yáñez

Tabla 61: Despachador de unidades

FUNCIONES:

- ✚ Estar pendiente de las perchas.
- ✚ Despachar las unidades acorde a la guía de despacho.
- ✚ Empacar las fundas de productos en las presentaciones establecidas.
- ✚ Empacar las arrobas de productos.
- ✚ Perchar
- ✚ Despachar los productos a los clientes en las ventas directas.

RESPONSABILIDADES:

- ✚ Que de la bodega se envíe completo los productos.
- ✚ Que estén pesadas bien las libras y arrobas.
- ✚ Ser puntual en la hora de llegada.

Fuente: Información Área Administrativa

Elaborado por: Valeria Yáñez

Tabla 62: Cargo Estibador**FUNCIONES:**

- ✚ Pesar, empacar y coser las arrobas de los productos, tales como: morochillo, harinas, granos, etc.
- ✚ Ayudar en las actividades de bodega
- ✚ Despachar los pedidos de mercaderías, acorde a las facturas.
- ✚ Realizar el aseo de la bodega
- ✚ Acompañar en las rutas cuando es necesario.
- ✚ Ayudar a cargar y descargar los camiones.
- ✚ Atender al cliente cuando es necesario.
- ✚ Verificar que la mercadería se envíe en las mejores condiciones

RESPONSABILIDADES:

- ✚ Que se encuentre bien pesado cada producto.
- ✚ En cada arroba se debe incluir el nombre del producto.
- ✚ Despachar de forma correcta los productos que compran los clientes directamente en la bodega, y también los pedidos para la entrega a domicilio.

Fuente: Información Área Administrativa

Elaborado por: Valeria Yáñez

3.6 Estrategias

La empresa cuenta con estrategias según sus áreas como son:

Administrativas

- Cumplimiento es su totalidad del reglamento interno de la empresa

- Desarrollo de programas administrativos, para el mejoramiento organizativo.
- Motivación y capacitación al personal.

Financieras

- Pago al contado por compra de mercadería realizada a sus proveedores.
- Reinversión de utilidades
- Estar al día con las obligaciones al estado
- Pagos a tiempo a sus proveedores y empleados, para la generación de confianza
- Crédito hasta 15 días plazo a sus clientes

Comercialización

- Implementación de un sistema rápido y apropiado para las ventas externas, realizadas por sus agentes vendedores.
- Comercialización de marcas líderes
- Variedad de precios y productos
- Entrega inmediata de la mercadería
- Transporte de mercadería sin costo adicional
- Servicio post venta

CAPÍTULO IV

MATRICES DE PONDERACIÓN O ACCIÓN

4.1 Matriz de ponderación o acción

Las matrices de acción complementan el análisis situacional, para esto utilizaremos el análisis FODA realizado anteriormente en el Capítulo II, el objetivo de las matrices es permitir a los estrategas cuantificar el impacto de los factores externos en relación a la capacidad de respuesta de la empresa.

En este análisis se busca la identificación de puntos críticos y ventajas competitivas de la organización, que nos servirán como base para la construcción de los objetivos estratégicos que deseamos alcanzar en cada perspectiva.

4.1.1 Matriz de áreas de ofensiva estratégica “FO”

La matriz de áreas ofensivas nos permite visualizar las oportunidades que por tener la mayor correlación con las fortalezas se pueden capitalizar.

Su correlación entre variables de la matriz será calificada de la siguiente manera.

Correlación Alta= 5

Correlación Media = 3

Sin Correlación = 1

Cuadro 5: Matriz de áreas ofensivas FO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div>									
		Aumento Sostenido del PIB	Crecimiento dinámico del mercado	Ubicación Geográfica.	Fácil acceso a los clientes mayoristas de la provincia	Nuevas Tecnologías	Ley de Defensa del Consumidor	Venta de productos de consumo masivo	Crecimiento Poblacional	Mejoramiento de la calidad de vida	TOTAL
Buena imagen corporativa		3	5	3	3	5	3	3	3	1	29
Excelentes canales de distribución		1	5	5	5	1	1	1	3	3	25
Sistema de comercialización eficiente		1	5	5	5	5	1	3	1	1	27
Alta eficiencia de surtimiento en cantidad y calidad		1	1	1	1	3	3	3	1	3	17
Comercialización de marcas líderes		1	1	1	1	1	3	3	1	3	15
Seguridad y confianza en el cumplimiento de obligaciones con el cliente y sus proveedores		1	1	1	1	3	1	1	1	3	13
Precios acorde al mercado		1	3	3	3	1	3	1	1	3	19
Adecuado manejo de inventario		1	1	3	1	3	1	1	1	1	13
Buena atención al cliente		1	3	1	5	3	3	3	3	3	25
TOTAL		11	25	23	25	25	19	19	15	21	183

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Valeria Yáñez

PROMEDIO MATRIZ COLUMNAS = Promedio matriz columnas = Valor de la matriz/#col = $183/9 = 20,33$

PROMEDIO MATRIZ FILAS = Valor de la matriz/#filas = $183/9 = 20,33$

$$\text{RATIO BALANCE DE FUERZA} = \text{valor de la matriz/Ponderación Alta} * \text{Nf} * \text{Nc}$$

$$= 183/5 * 9 * 9 = 0,4518$$

Nf = Número de filas

Nc = Número de columnas

Análisis:

La matriz FO, nos indica que existe una probabilidad del 45% de que las fortalezas existentes potencien a las oportunidades.

4.1.1.1 Áreas ofensiva estratégica “FO”

Esta matriz de área se obtiene cruzando las fortalezas con las amenazas para poder potencializarlas.

Cuadro 6: Áreas ofensiva estratégica Multisa Cad

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Buena imagen corporativa	Crecimiento dinámico del mercado
Excelentes canales de distribución	Ubicación Geográfica.
Sistema de comercialización eficiente	Fácil acceso a los clientes mayoristas de la provincia
Buena atención al cliente	Nuevas Tecnologías
	Mejoramiento de la calidad de vida

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Valeria Yáñez

Esta tabla son el resultado obtenido de las variables con mayor prioridad obtenidas en la matriz de áreas ofensivas FO, nos sirve para la priorización estratégica y el establecimiento de los pre objetivos.

4.1.2 Matriz de áreas de defensiva estratégica “DA”

La matriz de áreas defensivas se construye cruzando debilidades con las amenazas.

Su correlación entre variables de la matriz será calificada de la siguiente:

manera:

Correlación Alta= 5

Correlación Media = 3

Sin Correlación = 1

Cuadro 7: Matriz de áreas defensivas "DA"

DEBILIDADES	AMENAZAS	Incremento del valor de la Canasta Básica Familiar, que no compensa el salario básico	Ingreso de competidores con falta de ética	Grandes competidores multinacionales	Incremento de impuestos e intereses a pagar a	El incremento de la delincuencia en el país	TOTAL
Baja motivación del personal		1	3	3	1	3	11
Falta de control del proceso para la entrega de la mercadería a sus clientes		1	3	3	1	1	9
Falta de difusión de la misión, visión y políticas de la empresa		1	1	1	1	1	5
Necesidad de mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal		1	3	3	1	1	9
Falta de estrategias y aplicación de las mismas		1	1	5	1	3	11
Necesidad de un mayor control en el cumplimiento del reglamento interno de la empresa		1	1	1	1	1	5
Demora en la recuperación de cartera vencida		1	3	3	1	3	11
Alta Inestabilidad Laboral		1	3	1	1	1	7
La afiliación al IESS, después de un mes de trabajo.		1	1	1	5	1	9
Falta de control de cartera		1	1	3	1	1	7
TOTAL		10	20	24	14	16	84

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Valeria Yáñez

PROMEDIO MATRIZ COLUMNAS = Promedio matriz columnas = Valor de la matriz/#col = $84/5 = 9,33$

PROMEDIO MATRIZ FILAS = Valor de la matriz/#filas = $84/10$

= 8,4

$$\begin{aligned} \text{RATIO BALANCE DE FUERZA} &= \text{valor de la matriz/Ponderación Alta*Nf*Nc} \\ &= 84/5*5*10 \\ &= \mathbf{0,336} \end{aligned}$$

Análisis

La matriz DA, nos indica que existe una probabilidad del 33% de que las debilidades potencialicen el efecto de las amenazas.

4.1.2.1 Matriz de áreas de respuesta estratégica “DA”

Esta matriz se obtiene cruzando las debilidades con la amenazas de la empresa. Lo que nos interesa con esta matriz es determinar las debilidades que afectan a la organización y que potencializan el efecto de las amenazas.

Cuadro 8: Matriz de áreas de respuesta estratégica Multisa Cad

DEBILIDADES	AMENAZAS
Baja motivación del personal	Ingreso de competidores con falta de ética
Falta de estrategias y aplicación de las mismas	Grandes competidores multinacionales
Demora en la recuperación de cartera vencida	El incremento de la delincuencia en el país

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Valeria Yáñez

Esta tabla son el resultado obtenido de las variables con mayor prioridad obtenidas en la matriz de áreas defensivas DA, nos sirve para la priorización estratégica y el establecimiento de los pre objetivos.

4.1.3 Matriz de áreas de defensiva estratégica “FA”

La matriz de áreas defensivas se obtiene relacionando las fortalezas con las amenazas. Y esta manera Multisa Cad pueda disminuir sus amenazas con el impulso que le darán sus fortalezas.

Su correlación entre variables de la matriz será calificada de la siguiente manera:

Correlación Alta= 5

Correlación Media = 3

Sin Correlación = 1

Cuadro 9: Matriz de áreas de defensiva estratégica "FA"

FORTALEZAS	AMENAZAS	Incremento del valor de la Canasta Básica Familiar, que no compensa el salario básico	Ingreso de competidores con falta de ética	Grandes competidores multinacionales	Incremento de impuestos e intereses a pagar al	El incremento de la delincuencia en el país	TOTAL
Buena imagen corporativa		1	3	3	1	1	9
Excelentes canales de distribución		1	3	3	1	1	9
Sistema de comercialización eficiente		3	3	3	1	1	11
Alta eficiencia de surtimiento en cantidad y calidad		3	3	3	1	1	11
Comercialización de marcas líderes		3	3	3	1	1	11
Seguridad y confianza en el cumplimiento de obligaciones con el cliente y sus proveedores		1	5	3	1	1	11
Precios acorde al mercado		5	3	3	1	1	13
Adecuado manejo de inventario		1	1	3	1	1	7
Buena atención al cliente		3	1	3	1	1	9
TOTAL		21	25	27	9	9	91

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Valeria Yáñez

PROMEDIO MATRIZ COLUMNAS = Promedio matriz columnas = Valor de la matriz/#col = $91/5 = 18,2$

PROMEDIO MATRIZ FILAS = Valor de la matriz/#filas = $91/9 = 10,11$

RATIO BALANCE DE FUERZA = valor de la matriz/Ponderación Alta*Nf*Nc
= $91/5*5*9 = 0,40$

Análisis

La matriz FA nos indica que existe un 40% de probabilidad de que las fortalezas eviten los efectos negativos de las amenazas para Multisa Cad.

4.1.3.1 Áreas de respuesta estratégica “FA”

Estas áreas son el resultado de la relación entre fortalezas y amenazas.

Cuadro 10: Áreas de respuesta estratégica Multisa Cad

FORTALEZAS	AMENAZAS
Sistema de comercialización eficiente	Incremento del valor de la Canasta Básica Familiar, que no compensa el salario básico unificado
Alta eficiencia de surtimiento en cantidad y calidad	Ingreso de competidores con falta de ética
Comercialización de marcas líderes	Grandes competidores multinacionales
Seguridad y confianza en el cumplimiento de obligaciones con el cliente y sus proveedores	
Precios acorde al mercado	

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Valeria Yáñez

Esta tabla es el resultado obtenido de las variables con mayor prioridad obtenidas en la matriz de áreas de defensiva estratégica FA, nos sirve para la priorización estratégica y el establecimiento de los pre objetivos.

4.1.4 Matriz de áreas de mejoramiento estratégico “DO”

Esta matriz se obtiene relacionando las debilidades junto con las oportunidades. De esta manera Multisa busque alternativas de solución para sus debilidades y potencializar sus oportunidades en el mercado.

Su correlación entre variables de la matriz será calificada de la siguiente manera:

Correlación Alta= 5

Correlación Media = 3

Sin Correlación = 1

Cuadro 11: Matriz de áreas de mejoramiento estratégico "DO"

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES									TOTAL
	Aumento Sostenido del PIB	Crecimiento dinámico del mercado	Ubicación Geográfica.	Fácil acceso a los clientes mayoristas de la provincia	Nuevas Tecnologías	Ley de Defensa del Consumidor	Venta de productos de consumo masivo	Crecimiento Poblacional	Mejoramiento de la calidad de vida	
Baja motivación del personal	1	1	1	1	3	1	1	1	5	15
Falta de control del proceso para la entrega de la mercadería a sus clientes	1	1	1	1	5	3	5	1	1	19
Falta de difusión de la misión, visión y políticas de la empresa	1	1	1	1	3	1	1	1	3	13
Necesidad de mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal	1	1	1	1	3	1	1	1	5	15
Falta de estrategias y aplicación de las mismas	1	3	1	1	3	3	3	1	3	19
Necesidad de un mayor control en el cumplimiento del reglamento interno de la empresa	1	1	1	1	3	1	1	1	3	13
Demora en la recuperación de cartera vencida	1	5	1	1	3	3	3	1	1	19
Alta Inestabilidad Laboral	1	3	1	1	3	1	1	1	5	17
La afiliación al IESS, después de un mes de trabajo.	1	1	1	1	1	1	1	1	5	13
Falta de control de cartera	1	3	3	1	3	3	3	3	1	21
TOTAL	10	20	12	10	30	18	20	12	32	164

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Valeria Yáñez

PROMEDIO MATRIZ COLUMNAS = Promedio matriz columnas = Valor de la matriz/#col = $164/9 = 18,22$

PROMEDIO MATRIZ FILAS = Valor de la matriz/#filas = $164/10 = 16,4$

RATIO BALANCE DE FUERZA = valor de la matriz/Ponderacion Alta*Nf*Nc = $164/5*9*10 = 0,36$

Análisis

La matriz DO, nos indica que existe una probabilidad del 36% de que las debilidades afecten la potencialización de las oportunidades.

4.1.4.1 Áreas de mejoramiento estratégico “DO”

Estas áreas son la relación obtenida con puntuación más relevante de las debilidades junto con las oportunidades

Cuadro 12: Áreas de mejoramiento estratégico Multisa Cad

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Alta inestabilidad laboral	Crecimiento dinámico del mercado
Falta de control del proceso para la entrega de la mercadería a sus clientes	Nuevas Tecnologías
Falta de estrategias y aplicación de las mismas	Venta de productos de consumo masivo
Demora en la recuperación de cartera vencida	Mejoramiento de la calidad de vida
Falta de control de cartera	

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Valeria Yáñez

Esta tabla es el resultado obtenido de las variables con mayor prioridad obtenidas en la matriz de áreas de mejoramiento estratégico DO.

4.2 Áreas de priorización estratégica

Cuadro 13: Áreas de priorización estratégica Multisa Cad

Nº	AREAS DE PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA	MANTENER ESTRATEGIA	IMPLEMENTAR ESTRATEGIA
1	Buena imagen corporativa	X	
2	Excelentes canales de distribución	X	
3	Sistema de comercialización eficiente	X	
4	Buena atención al cliente	X	
5	Crecimiento dinámico del mercado		X
6	Ubicación Geográfica.		X
7	Fácil acceso a los clientes mayoristas de la provincia	X	
8	Nuevas Tecnologías		X
9	Mejoramiento de la calidad de vida	X	
10	Alta inestabilidad laboral		X
11	Falta de estrategias y aplicación de las mismas		X
12	Demora en la recuperación de cartera vencida	X	
13	Ingreso de competidores con falta de ética		X
14	Grandes competidores multinacionales		X
15	El incremento de la delincuencia en el país		X
16	Alta eficiencia de surtimiento en cantidad y calidad	X	
17	Comercialización de marcas líderes	X	
18	Seguridad y confianza en el cumplimiento de obligaciones con el cliente y sus proveedores	X	
19	Precios acorde al mercado	X	
20	Incremento del valor de la Canasta Básica Familiar, que no compensa el salario básico unificado	X	
21	Falta de control del proceso para la entrega de la mercadería a sus clientes		X
22	Falta de control de cartera		X
23	Venta de productos de consumo masivo		X

Fuente: Investigación de Campo (Entrevista) Gerente General

Elaborado por: Valeria Yáñez

Mantener estrategia = 12 variables

Implementar estrategia = 11 variables

De todo el análisis FODA realizado a Multisa Cad, se van a implementar estrategias a 12 de sus variables, las cuales serán claves para el desenvolvimiento adecuado de la empresa dentro de ambiente externo e interno.

4.2.1 Identificación pre-objetivos

Una vez analizadas las áreas de priorización y obtenidas las variables a considerarse, vamos a implementar los pre - objetivos de cada una de ellas, para de esta manera encaminar a la empresa hacia sus estrategias.

Cuadro 14: Identificación pre - objetivos

Nº	ÁREAS DE PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA	PRE-OBJETIVOS
1	Crecimiento dinámico del mercado	Desarrollar un plan de crecimiento empresarial, que le permita llegar a nuevos mercados y así lograr un incremento en los niveles de ventas.
2	Ubicación Geográfica	Aprovechar la localización en el mercado mayorista de Latacunga para incrementar y mejorar sus canales de distribución.
3	Nuevas Tecnologías	Adquirir tecnología para las actividades que no están implementadas y renovar la tecnología que sea obsoleta que demoren los procesos.
4	Alta inestabilidad laboral	Crear un área dentro de la empresa que dedique sus funciones exclusivamente al manejo y administración de personal
5	Falta de estrategias y aplicación de las mismas	Elaborar una planificación estratégica que oriente a Multisa al logro de las metas propuestas.
6	Ingreso de competidores con falta de ética	Mantener y mejorar la seguridad y confianza de los clientes a través de la entrega de mercadería inmediata, crédito y transporte.
7	Grandes competidores multinacionales	Fidelizar al cliente a través de programas e incentivos.
8	El incremento de la delincuencia en el país	Dar custodia bancaria y un adecuado control contable a la cantidad de dinero que maneja la empresa
9	Falta de control del proceso para la entrega de la mercadería a sus clientes	Mejorar el proceso de comercialización de productos para la entrega al consumidor final a través de un sistema tecnológico apropiado y de un proceso confiable
10	Falta de control de cartera	Crear una Área dentro de la empresa que se encargue exclusivamente del manejo de cartera vencida
11	Venta de productos de consumo masivo	Conservar las ventas de productos de consumo masivo y proporcionar al cliente mayores opciones de compra en cuanto a marcas y promociones de acuerdo a sus expectativas.

Fuente: Investigación de Campo (Entrevista) Gerente General

Elaborado por: Valeria Yáñez

4.2.2 Priorización pre-objetivos

La priorización ayuda a determinar la factibilidad e impacto que tienen los pre-objetivos determinados anteriormente. Para esto se da una ponderación a la factibilidad y el impacto.

Para la ponderación de los objetivos se realiza con los siguientes valores:

Factibilidad e impacto alto = 10 puntos

Factibilidad e impacto bajo = 5 puntos

Para el resultado de la priorización de pre – objetivos se multiplica por el porcentaje de recursos que emplea la empresa para lograr su cumplimiento.

Cuadro 15: Priorización pre - objetivos

N°	PRE – OBJETIVO	FACTIBILIDAD				IMPACTO		
		INVERSIONES	RRHH APTO	TECNOLOGÍA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE A LA MISION	APORTE A LA VISION	TOTAL
		50%	25%	25%	100%	50%	50%	100%
1	Desarrollar un plan de crecimiento empresarial, que le permita llegar a nuevos mercados y así lograr un incremento en ventas	10	10	10	10	5	10	7,5
2	Aprovechar la localización en el mercado mayorista de Latacunga para incrementar y mejorar sus canales de distribución.	10	10	10	10	5	5	5
3	Adquirir tecnología para las actividades que no están implementadas y renovar la tecnología que está obsoleta.	10	5	5	7,5	5	5	5
4	Crear un área dentro de la empresa que dedique sus funciones exclusivamente al manejo y administración de personal	10	5	10	8,75	10	5	7,5
5	Elaborar una planificación estratégica que oriente a Multisa al logro de las metas propuestas	10	10	5	10	10	5	7,5
6	Mantener y mejorar la seguridad y confianza de los clientes a través de la entrega de mercadería inmediata, crédito y transporte.	10	5	10	8,75	5	10	7,5
7	Fidelizar al cliente a través de programas de incentivos.	10	5	5	7,5	5	5	5
8	Dar custodia bancaria y un adecuado control contable a la cantidad de dinero que maneja la empresa	10	5	5	7,5	10	10	10
9	Mejorar el proceso de comercialización de productos para la entrega al consumidor final a través de un sistema tecnológico apropiado y de un proceso confiable.	10	10	10	10	10	5	7,5
10	Crear una Área dentro de la empresa que se encargue exclusivamente del manejo de cartera vencida	10	10	10	10	10	5	7,5
11	Conservar las ventas de productos de consumo masivo y proporcionar al cliente mayores opciones de compra en cuanto a marcas y promociones de acuerdo a sus expectativas.	10	5	5	7,5	10	5	7,5

Fuente: Investigación de Campo (Entrevista) Gerente General

Elaborado por: Valeria Yáñez

Análisis

Una vez visto la viabilidad de cumplimiento de los pre objetivos establecidos según la matriz de priorización, se puede observar que de acuerdo a los recursos a emplearse la empresa puede enfocarse en aspectos como: desarrollar un plan de crecimiento empresarial, aprovechar su ubicación geográfica, elaborar una planificación estratégica, mejorar el proceso de comercialización y crear un área que dedique sus actividades exclusivamente a cartera y a manejo y administración de personal.

4.3 Objetivos estratégicos de las perspectivas estratégicos

Una vez realizado su FODA y encontrado sus objetivos de cumplimiento se plantean las estrategias que según el Balanced Scored Card van hacer aplicadas desde sus 4 perspectivas.

4.3.1 Objetivo financiero

Alcanzar un adecuado control de cartera en el área financiera y contable por las ventas generadas a sus distribuidores mayoristas, esto se pretende alcanzar hasta el año 2015.

4.3.2 Objetivo de clientes

Asesorar a los clientes mayoristas de Multisa Cada en cuanto a manejo de productos, inventarios y ventas; a más de conservar los servicio post venta como es transporte y crédito hasta el 2014.

4.3.3 Objetivo de procesos internos

Mejorar el proceso de comercialización (compra y venta) con la tecnología y talento humano acorde con las exigencias de los clientes. Esto se pretende alcanzar hasta el año 2014.

4.3.4 Objetivo de aprendizaje y crecimiento

Crear en el talento humano de Multisa Cad un compromiso empresarial, para adquirir eficiencia y eficacia en las actividades que cada uno de ellos desempeña; esto se pretende alcanzar a través de capacitación y motivación hasta el año 2015.

CAPÍTULO V

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1 Definición del negocio

Multisa CAD es una empresa comercializadora y distribuidora de productos de consumo masivo; esta creada exclusivamente para la entrega de productos a las tiendas minoristas de la región centro del país como también a las pequeñas y medianas empresas.

5.2 Nueva filosofía empresarial

El objetivo del direccionamiento empresarial, es rectificar y encaminar la filosofía empresarial a una adecuada administración estratégica.

Multisa, no posee una adecuada filosofía empresarial, es por eso necesario rectificar y proponer una filosofía que vaya acorde al desempeño de la empresa, con el objetivo de mejorar y encaminarla al cumplimiento de objetivos y metas propuestas.

5.2.1 Misión

La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impulsados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos.

Tabla 63: Formulación de la misión Multisa Cad

<u>TIPO DE ORGANIZACIÓN</u> ¿Qué tipo de organización es?	Distribución
<u>MOTIVO:</u> ¿Para qué se constituyeron?	Para atender las necesidades de los clientes
<u>PRODUCTOS O SERVICIOS:</u> ¿Qué ofrecemos?	Distribución de productos de consumo masivo
<u>CLIENTES:</u> ¿Para quiénes ofrecemos?	Para pequeños y grandes comerciantes
<u>FACTOR DIFERENCIADOR:</u> ¿Qué nos hará diferentes al resto?	Estándares calidad a precio justo y peso exacto.
<u>MERCADOS:</u> ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?	Región centro del país
<u>RECURSOS:</u> ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?	La mejor tecnología para la toma de pedidos, facturación, contabilidad y canales de distribución.
<u>GESTIÓN:</u> ¿Cómo gestionaremos nuestros recursos?	Con alianzas estratégicas con proveedores que garanticen la calidad de nuestros productos

Fuente: Entrevista Gerente General

Elaborado por: Valeria Yáñez

5.2.2 Visión

Es la máxima aspiración de una organización, el lugar ideal donde quiere llegar con su accionar en el largo plazo maximizando el uso de sus recursos. Constituye el norte hacia donde todos los miembros de la organización deben procurar llegar con sus acciones cotidianas.

Tabla 64: Formulación de la visión Multisa Cad

¿Qué deseamos hacer en el futuro?	Ser reconocida como la mejor empresa de la región Centro del País en la comercialización de productos de consumo masivo
¿Para qué lo haremos?	Para convertirse en una empresa líder en el mercado
¿A quién deseamos servir?	Centros de País
¿En qué tiempo lograremos la visión?	En el 2018
¿Qué recursos emplearemos?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personal comprometido, capacitado y motivado ➤ Tecnología calificada ➤ Experiencia en distribución

Fuente: Entrevista Gerente General

Elaborado por: Valeria Yáñez



MISION EMPRESARIAL

Somos una empresa distribuidora de productos de consumo masivo, dirigida a pequeños y grandes comerciantes en la región centro del país; buscamos satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes. La calidad, el precio justo y el peso exacto nos caracterizan. Contamos con la mejor tecnología y canales de distribución, las alianzas estratégicas con proveedores

VISION EMPRESARIAL

En el 2018 consolidarse como una empresa líder en el mercado en la distribución y comercialización de productos de consumo masivo en la región centro del país, esto se logrará a través de un personal comprometido, capacitado y motivado, tecnología calificada y experiencia en la distribución.

5.2.3 Valores corporativos

“Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios” (Mejía, 2009)

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la empresa.

Se realizó una entrevista al Gerente General de Multisa para el planteamiento de los valores corporativos según: (Anexo 5 - A)



VALORES CORPORATIVOS

LEALTAD

En la empresa Multisa Cad, nos conducimos de acuerdo a los valores y objetivos empresariales. Todos los miembros de la organización asumirán con firmeza y fidelidad los compromisos adquiridos, actuando siempre por el bien mancomunado de la empresa.

RESPONSABILIDAD

Cumplimiento de las funciones, dentro de la autoridad asignada, conjuntamente con las políticas y disposiciones de la empresa. Nos comprometemos con la sociedad, el servicio a los demás.

HONRADEZ

Nos comprometemos a actuar con rectitud e integridad, manteniendo un trato equitativo con todos nuestros semejantes.

CONFIANZA

Nos desempeñamos con exactitud, puntualidad, y fidelidad para fortalecer nuestro ambiente laboral y nuestro compromiso hacia nuestros clientes.

5.2.4 Principios corporativos

“Son el conjunto de principios y creencias que deben ser parte de la cultura organizacional a fin de que garanticen la realización de sus operaciones de una manera responsable con su entorno y garanticen que los objetivos y estrategias se enmarquen dentro de la misión y visión planteadas” (Mejía, 2009)

Multisa Cad al no poseer principios corporativos, es necesario implementarlos.

Se realizó una entrevista al Gerente General de Multisa para el planteamiento de los principios corporativos según: (Anexo 5 - A)



PRINCIPIOS CORPORATIVOS

EFICIENCIA

Utilizamos de forma adecuada los medios y recursos con los cuales contamos, para alcanzar nuestros objetivos y metas programadas, optimizando el uso de los recursos y el tiempo disponibles.

PRO ACTIVIDAD

Tomar acción sobre las oportunidades que se nos presentan a diario; prever, intuir, y actuar de manera positiva sobre todos los problemas que puedan ocurrir en el negocio.

COMPETITIVIDAD

Aplicar la cultura de calidad en el servicio, ofreciendo una amplia cobertura, que permita responder efectivamente frente a las exigencias del mercado.

EXCELENCIA EN EL SERVICIO

Nos consideramos competentes para satisfacer continuamente las expectativas de nuestros clientes internos y externos, ofreciendo la entrega rápida y oportuna de nuestros productos.

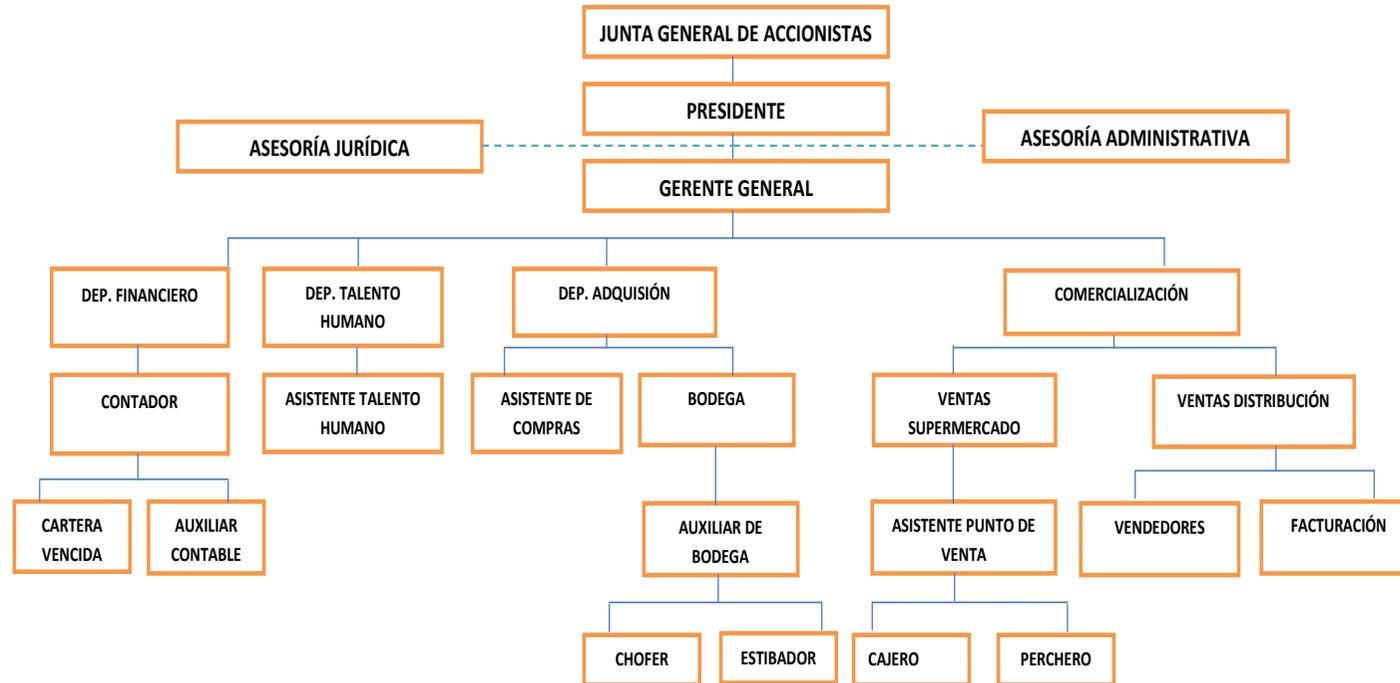
5.2.5 Organigrama empresarial

Una vez analizado el organigrama empresarial de Multisa Cad, hemos encontrado algunas observaciones que nos ha permitido realizar una propuesta estructural.

5.2.5.1 Organigrama estructural

Se describe los diferentes niveles jerárquicos de coordinación y apoyo de Multisa Cad.

Gráfico 52: Organigrama estructural Multisa Cad

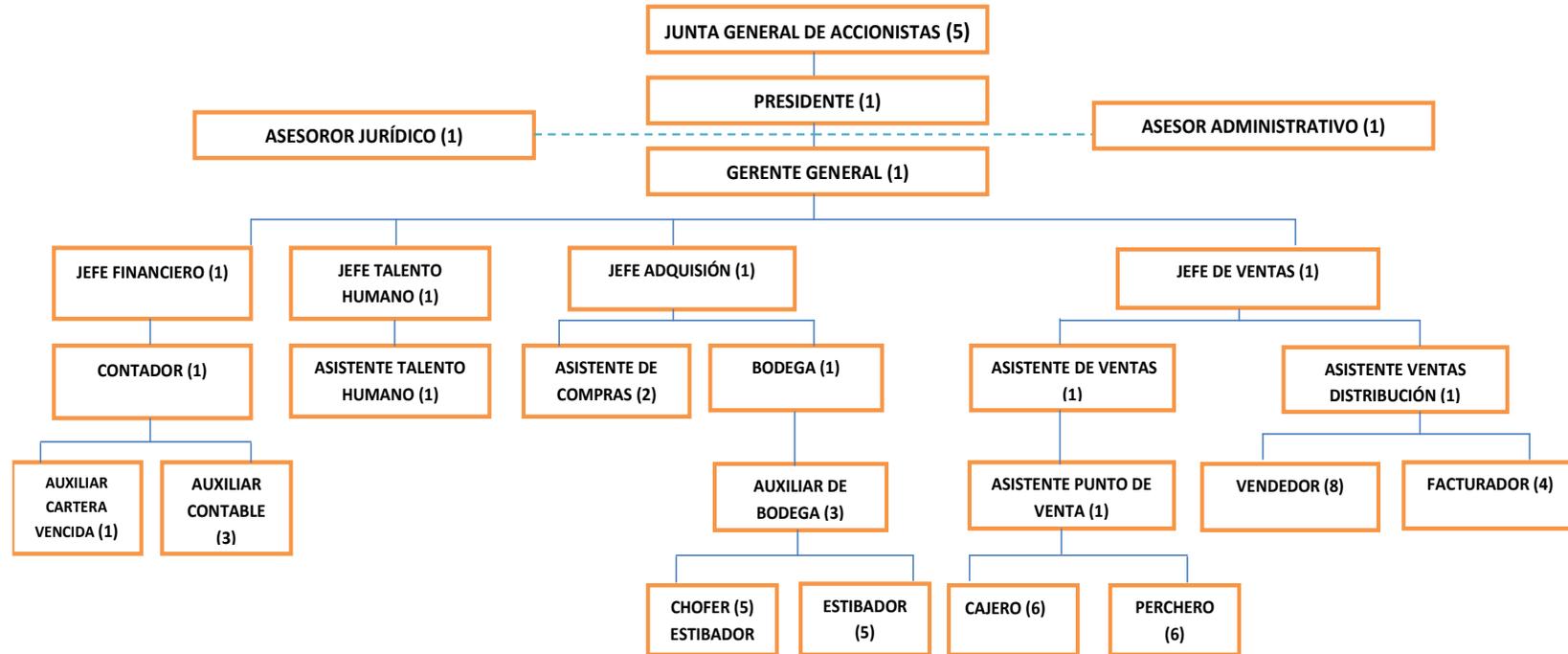


Fuente: Entrevista Gerente General

Elaborado por: Valeria Yáñez

5.2.5.2 Organigrama posicional

Gráfico 53: Organigrama posicional Multisa Cad

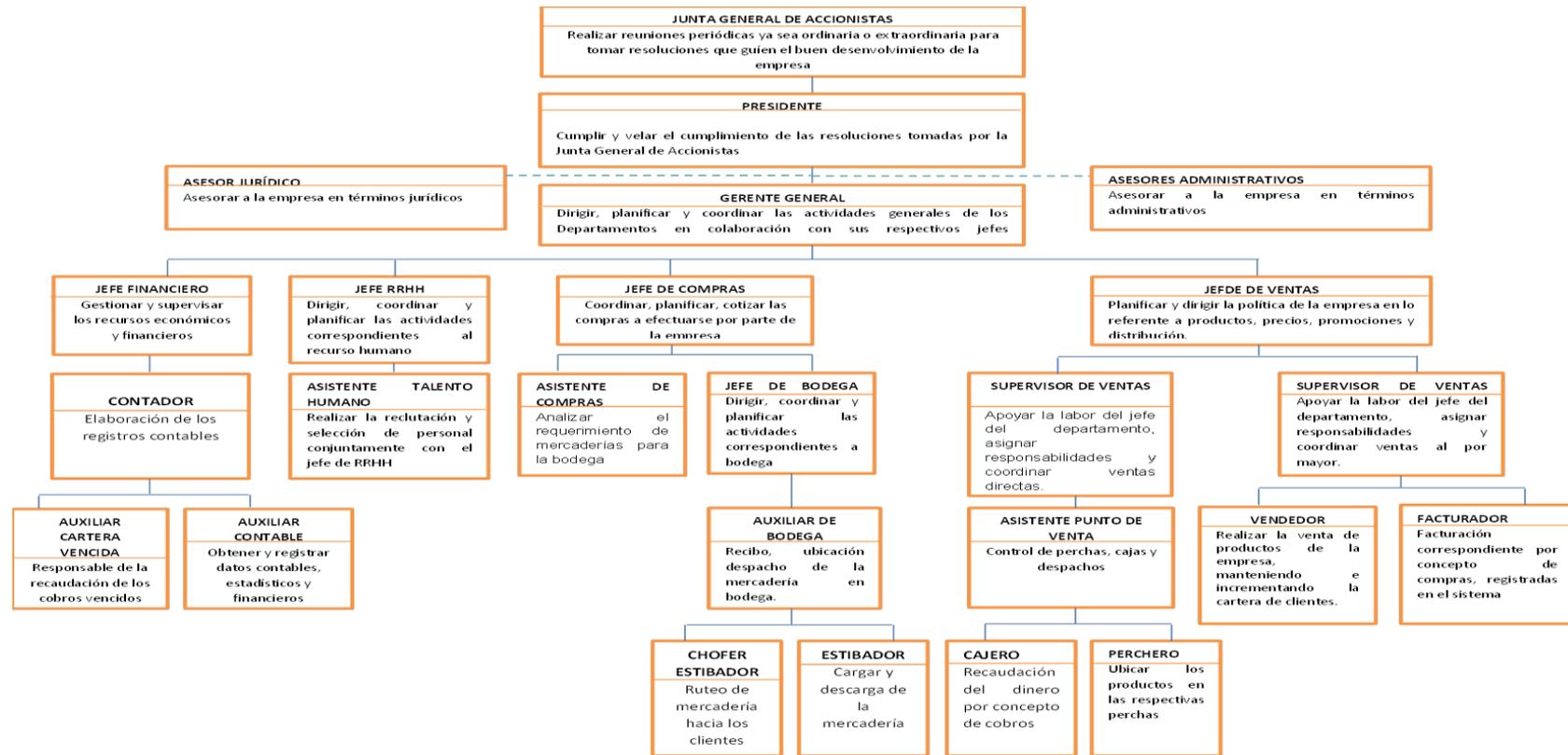


Fuente: Entrevista Gerente General

Elaborado por: Valeria Yáñez

5.2.5.3 Organigrama funcional

Gráfico 54: Organigrama funcional Multisa Cad



Fuente: Entrevista Gerente General

Elaborado por: Valeria Yáñez

5.2.6 Políticas empresariales

Las políticas son directrices o lineamientos que deben cumplirse para alinearse a los objetivos estratégicos de la empresa.

Multisa Cad utilizará políticas para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones que apoyen la misión, los propósitos u objetivos estratégicos de la empresa. Anexo (5 – B)

5.2.6.1 Políticas de crédito y pago

- La forma de pago es en efectivo, por depósito a cuenta, o con cheque.
- Se concederá crédito de hasta 15 días a nuestros clientes distribuidores únicamente.
- Los cobros a los clientes se lo realizarán diariamente o semanalmente según sea el caso de acuerdo a las reglas establecidas para los vendedores.
- Se concederá crédito a clientes que hayan realizado por lo menos tres compras al contado y posteriormente el vendedor haya ubicado su dirección según la ruta especificada, el mismo hará la entrega de mercadería y concederá posibles créditos futuros.
- No se podrá facturar bajo ninguna circunstancia a clientes que mantengan facturas vencidas y cheques protestados.
- Si el cliente cancela las facturas vencidas y cheques protestados, se le volverá a vender el producto, pero el pago será al contado, por considerarlo cliente no confiable.
- Al cliente que haya tenido problemas en la cancelación de facturas, se le reducirá el monto de su cupo en compras. Y se irá incrementando de acuerdo a su buen historial de pagos.
- En caso de tener cheques protestados el cliente deberá pagar la comisión que el banco cobre por el protesto.

5.2.6.2 Políticas de venta

- Para realizar compras en MULTISA CAD como mayorista debe estar registrado. Para registrarse deberá llenar un formulario que lo puede solicitar en el departamento de ventas. Deberá presentar la documentación requerida, además del formulario debidamente llenado. (Anexo 5 – C)
- Una vez registrado el nuevo Cliente, se le asignará un Ejecutivo de Ventas, quien se encargará de manejar todas las compras, proformas y cualquier tipo de consulta.
- La empresa garantiza la llegada del pedido al cliente con sus respectivas facturas y comprobantes
- Una vez entregados los productos en sus respectivas tiendas minoristas, el uso y manejo de los mismos son de entera responsabilidad del cliente.
- Todas las ofertas tienen un plazo de validez. Una vez cumplido el plazo los precios pueden variar.
- Los precios y niveles de stock están sujetos a cambios sin previo aviso, debe consultar siempre a su Ejecutivo de Ventas por precios actualizados y disponibilidades al momento de su compra.
- No se aceptaran reclamos sobre una venta sin la presentación de los documentos correspondientes (nota de pago, salida de bodega, factura, etc.).
- Cualquier cambio en cualquiera de las políticas o procedimientos se dará a conocer debidamente a los Clientes registrados.

5.2.6.3 Políticas de administración del personal

- La empresa suministrará a los empleados la capacitación necesaria para el manejo del sistema empleado por Multisa Cad para el desarrollo de sus actividades.
- La empresa proveerá a los empleados del material adecuado para la ejecución de sus actividades.

- La empresa proporcionará de todos los materiales de seguridad a los empleados para prevenir accidentes.
- El pago de las remuneraciones se las efectúa el primero de cada mes sin importar el nivel administrativo.
- Se revisan y ajustan los sueldos y salarios en períodos anuales de acuerdo a políticas de gobierno o de los dueños de la empresa.
- Los horarios de entrada y salida de personal serán respetados.
- El reglamento se aplica de manera directa e implacable, entendiendo que nadie puede ser favorecido.
- La empresa procurará en todo momento alentar el crecimiento personal y laboral de sus empleados.
- El género no es, bajo ningún motivo, un elemento de discriminación

5.2.6.4 Políticas de marketing

- Los productos serán seleccionados de acuerdo a la calidad y el precio, siempre y cuando cumplan las exigencias de la empresa. Para ser proveedor se deberá contar con normas INEN.
- El precio del producto será fijado de acuerdo al margen de utilidad que desea alcanzar la empresa, siempre y cuando estos precios no excedan el valor con que cuenta la competencia.
- Su lugar de distribución se realizara específicamente desde el centro de acopio ubicado junto al mercado mayorista hasta nuestros clientes en sus diferentes tiendas minoristas.
- Los vendedores serán los encargados de entregar las promociones que Multisa Cad implemente.

La publicidad que se ejecute se lo realizará utilizando los medios más actualizados (Televisión, Radio, Internet y Medios escritos).

5.2.7 Estrategias empresariales

La formulación de estrategias empresariales busca identificar el problema estratégico que posee Multisa Cad y determinar estrategias alternativas.

5.2.7.1 Problema estratégico

Multisa Cad no mejora sus procesos de comercialización, todo lo que ha logrado es en base a la experiencia en el campo, sus competidores están creciendo de acuerdo a como se va incrementando su capital. Sus ventas están en una etapa de crecimiento y deberían ser aprovechadas con una tecnología que beneficie la correcta entrega de productos, hacia sus clientes finales y eliminar las devoluciones existentes. Con la implementación de estrategias se logra encaminar los objetivos propuestos.

5.2.7.2 Formulación y evaluación de estrategias

Al colocarse Multisa Cad en el quinto cuadrante de la matriz interna-externa realizado anteriormente en el capítulo II y el cual es “Retener y Mantener”, se planteó las siguientes estrategias que servirá como ruta de causa y efecto del mapa estratégico.

La estrategia corporativa para “MULTISA CAD” se define de la siguiente manera:

Estrategia de desarrollo. Diferenciación

Agregar valor a cada uno de los procesos, servicios y productos con los que cuenta la empresa con el fin de causar un efecto diferenciador frente a la competencia, logrando un eficaz posicionamiento en la mente de los consumidores, asociando a “MULTISA CAD” con productos de calidad con entrega rápida y oportuna.

Estrategia de crecimiento. Diversificación.

IncurSIONAR en nuevos canales de distribución adaptándose, a sus tendencias, a través de la constante innovación y adaptación a los nuevos requerimientos del mercado.

Estrategia de ventaja competitiva. De Retador

Mantenerse en el segmento de distribución de productos de primera necesidad y consolidarse en este, a la vez desarrollarse como la principal opción frente a sus competidores en el mercado.

Una vez esbozado el perfil de “MULTISA CAD” procedemos a definir la estrategia corporativa.

ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia de “MULTISA CAD” se basa en la distribución eficiente y con calidad de productos de primera necesidad, destinados a la región centro del país, tratando de diferenciarse de su competencia mediante la entrega rápida, oportuna y variedad en productos. Además incorpora a su servicio beneficios como son promociones y servicio post venta. Consolidando de esta manera su imagen corporativa, convirtiéndose de esta forma en el principal retador de sus competidores.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA DE LA ELABORACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

6.1 Dirección estratégica

Permite establecer los propósitos u objetivos estratégicos de la empresa que sirven en la construcción del mapa estratégico.

6.1.1 Perspectiva de una organización con fines de lucro

Multisa Cad al ser una organización con fines de lucro, utilizó para la elaboración del mapa estratégico y del BSC las siguientes perspectivas que son la base para una óptima gestión empresarial.

- ✓ Perspectiva Financiera
- ✓ Perspectiva del Cliente
- ✓ Perspectiva de Procesos Internos
- ✓ Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

6.1.1.1. Perspectiva financiera

Alcanzar un adecuado control de cartera en el Área Financiera y Contable por las ventas generadas a sus distribuidores mayoristas, esto se pretende alcanzar hasta el año 2015.

6.1.1.2. Perspectiva de clientes

Asesorar a los clientes mayoristas de Multisa Cad en cuanto a manejo de productos, inventarios y ventas; a más de conservar los servicio post venta como es transporte y crédito hasta el 2015.

6.1.1.3. Perspectiva de procesos internos

Mejorar el proceso de comercialización (compra y venta) con la tecnología y talento humano acorde con las exigencias de los clientes. Esto se pretende alcanzar hasta el año 2017.

6.1.1.4 Objetivo de aprendizaje y crecimiento

Crear en el talento humano de Multisa Cad un compromiso empresarial, para adquirir eficiencia y eficacia en las actividades que cada uno de ellos desempeña; esto se pretende alcanzar a través de capacitación y motivación hasta el año 2015.

6.1.2 Código

Permite la identificación numérica de cada perspectiva, impulsador de desempeño y de cada propósito u objetivo estratégico, lo que facilita establecer las diferentes relaciones entre estos elementos. Los números para cada perspectiva son los siguientes:

- 1 Perspectiva Financiera
- 2 Perspectiva del Cliente
- 3 Perspectiva de Procesos Internos
- 4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

6.1.3 Impulsadores clave del desempeño

Ya determinadas las perspectivas se procede a desplegar las áreas que deben guiar el desempeño de la empresa, los impulsadores describen las pocas áreas necesarias para lograr resultados.

A continuación establecemos la base del mapa estratégico en donde detallamos las perspectivas e impulsadores claves.

Cuadro 16: Impulsadores claves del desempeño

PERSPECTIVAS	IMPULSADORES
FIINANCIERA	Maximizar el valor agregado
	Productividad Financiera
	Rentabilidad Financiera
CLIENTES	Generar confianza en el cliente
	Atributos Diferenciadores
	Crecimiento
PROCESOS INTERNOS	Operativos
	Innovación
	Regulación
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capital humano
	Cultura organizacional
	Gestión organizacional

Elaborado por: Valeria Yáñez

6.1.4 Propósitos u objetivos estratégicos

Después de identificar los impulsadores se procede a determinar los propósitos u objetivos estratégicos para cada impulsador clave.

Cuadro 17: Estrategia Financiera

IMPULSADORES PARA EL DESEMPEÑO	PROPÓSITOS U OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Maximizar el valor agregado	Incrementar la utilidad neta
	Aumentar número de ventas
Productividad Financiera	Disminuir costes de las ventas
	Optimizar costos de comercialización
Rentabilidad Financiera	Aumentar precio medio
	Recuperación de cartera vencida

Elaborado por: Valeria Yáñez

Cuadro 18: Estrategia Clientes

IMPULSADORES PARA EL DESEMPEÑO	PROPÓSITOS U OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Generar confianza en el cliente	Programa de seguimiento a clientes clave Asesoramiento a clientes distribuidores Programa de atención ágil a reclamos
Atributos diferenciadores	Incremento y mejora de los canales de distribución Crédito y transporte Entrega de mercadería rápida y oportuna Variedad de productos
Crecimiento	Desarrollo del plan de crecimiento empresarial

Elaborado por: Valeria Yáñez

Cuadro 19: Estrategia procesos internos

IMPULSADORES PARA EL DESEMPEÑO	PROPÓSITOS U OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Operativos	Mejora del proceso de comercialización Reducir las devoluciones de mercadería
Innovación	Renovar tecnológicamente el área de ventas
Regulación	Integrar un sistema de prevención contra accidentes

Elaborado por: Valeria Yáñez

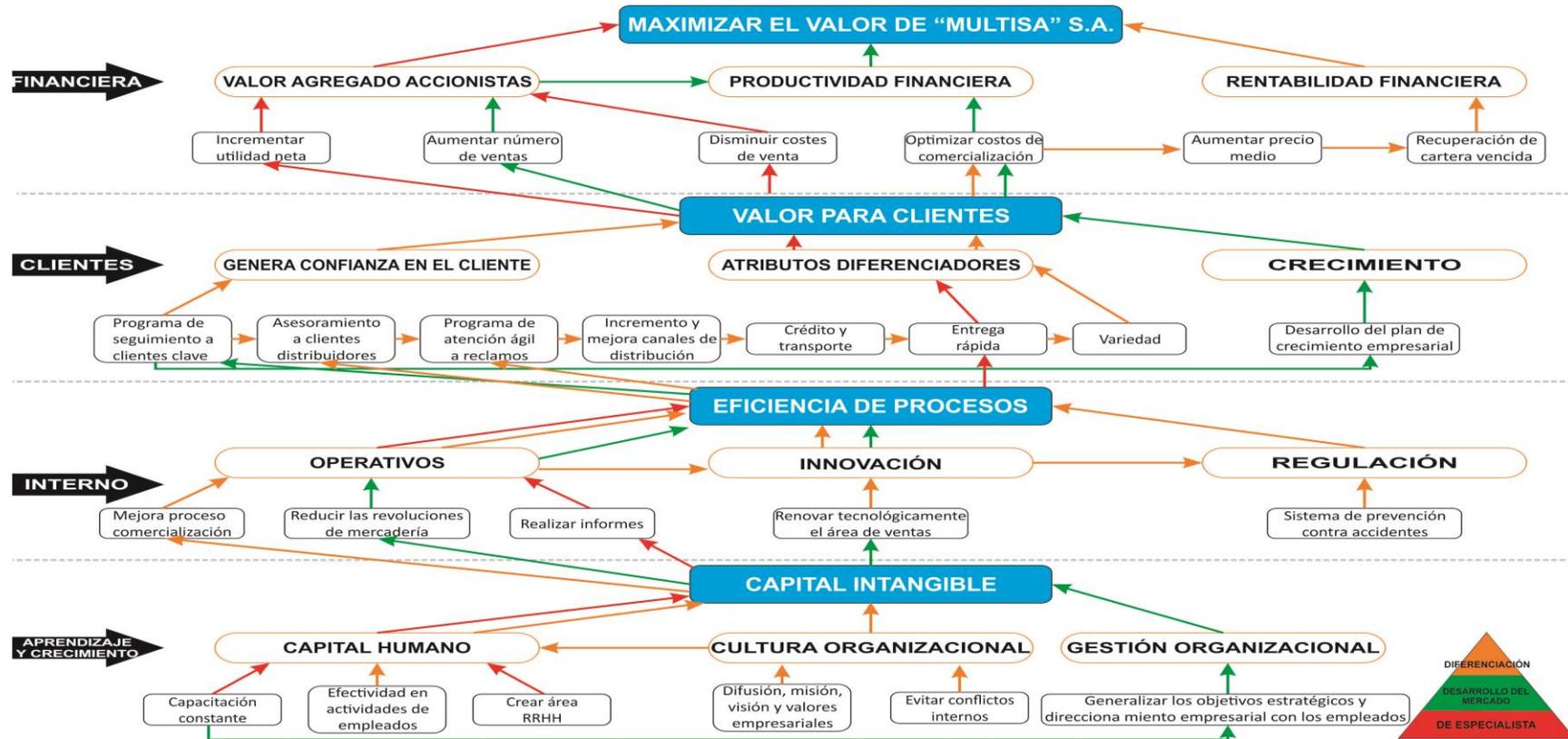
Cuadro 20: Estrategia de aprendizaje y crecimiento

IMPULSADORES PARA EL DESEMPEÑO	PROPÓSITOS U OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Capital Humano	<p>Capacitación constante</p> <p>Lograr efectividad en las actividades de los empleados</p> <p>Crear un área de RRHH dentro de la empresa</p>
Cultura Organizacional	<p>Difusión de la misión, visión y valores empresariales</p> <p>Evitar conflictos internos</p>
Gestión Organizacional	<p>Generalizar los objetivos estratégicos y direccionamiento empresarial con todos los empleados</p>

Elaborado por: Valeria Yáñez

6.1.5 Mapa estratégico

Gráfico: Mapa Estratégico



Fuente: Matrices BSC

Elaborado por: Valeria Yáñez

6.1.6 Ruta Causa – Efecto

En el mapa estratégico se observan tres rutas, una de color verde que representa el camino estratégico para alcanzar el desarrollo en el mercado, el color rojo sigue las líneas de acción para lograr una especialización de Multisa, y el color tomate es la ruta para lograr una diferenciación, y mediante estas rutas se logran alcanzar las perspectivas estratégicas planteadas por BSC.

Gráfico 55: Ruta Causa - Efecto



Fuente: Matrices BSC

Elaborado por: Valeria Yáñez

6.1.6.1. Estrategia de Diferenciación

Aquí encontramos los puntos óptimos para las estrategias de diferenciación a emplearse para Multisa Cad.

- Evitar conflictos internos
- Difusión misión, visión y valores empresariales
- Lograr efectividad en las actividades desarrolladas por parte de los empleados
- Mejora en el proceso de comercialización
- Renovar Tecnológicamente el área de ventas
- Innovación

6.2 Enfoque operacional

En el enfoque operacional se realizó la construcción del tablero central de comandos, basados en datos proporcionados por la empresa.

6.2.1.1 BSC - Uso de 3m.

EL uso de las 3m (medidas, metas y medios) del BSC, ha servido como mecanismo de validación de logros a continuación se describe como se utilizó las 3m en nuestro análisis.

6.2.1.2. Medidas.

Las medidas serán obtenidas a través de los KPIs estos nos permiten gestionar el negocio ayudando a entender, predecir y modificar el impacto o el resultado esperado, al igual que nos indican el impacto de nuestras acciones o decisiones tomadas. Para esto se identificó los KPIs adecuados a cada perspectiva con su respectiva fórmula que permitirá su cálculo.

FINANCIERA.- Los KPIs tienen relación con el crecimiento de ingresos o con la reducción de costos que Multisa Cad logra alcanzar.

CLIENTES.- Los KPIs miden si se está satisfaciendo las expectativas de sus clientes, brindando productos y servicios diferenciados, en relación al tiempo, la calidad, la eficiencia y los costos.

Además el indicador busca la retención de clientes, número de reclamos, número de devoluciones.

PROCESOS.- Los KPIS miden la calidad de los procesos e identificamos los atributos básicos como son: productividad, calidad, tiempos del ciclo de los procesos, costos de los procesos, disponibilidad y confiabilidad.

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.- Aquí los KPIs identifican el capital intangible de Multisa Cad, que se debe construir para apoyar los

procesos he ahí donde encontramos la inversión que se necesita realizar para lograr los resultados deseados.

Proviene de distintas fuentes como son: competencias (capacitación, satisfacción, retención), tecnología de información (disponibilidad y oportunidad de información), y cultura (clima organizacional, estructura, alineamiento con incentivos, etc.).

Dentro de las medida también tenemos como indicador el **signo** que para la empresa representa claramente cuando el resultado de un indicador es favorable o no.

Para el **cálculo** se identificó la operación matemática que permite que un objetivo o propósito se calcule, se define de tres formas: Suma, Promedio, Ponderación. Su fijación dependió del indicador definido. Se planteó en dos ámbitos, dependiendo de la naturaleza del objetivo y el indicador seleccionado: 1. Para el mismo Período (MP) y 2. Entre Períodos (EP), el segundo va a diferir siempre y cuando se ha establecido un indicador que no puede calcularse de una misma forma en un solo periodo analizado y cuando se analiza un rango de tiempo.

El **peso** en las tablas se ve reflejado por el valor proporcional que se le da a cada propuesta según su relevancia o importancia para el logro de las metas; es aquí donde encontramos prioridades para darle mayor dedicación.

Rango es el valor numérico o porcentual máximo y mínimo aceptable

Frecuencia o Periodicidad

Comprenden los lapsos o periodos de tiempo en que los objetivos definidos serán evaluados. Es así que tenemos periodos de evaluación mensual, trimestral, semestral, anual.

Fuente de Información

Comprende la fuente donde se obtuvo la información para evaluar el cumplimiento de los objetivos.

6.2.1.2 Metas

En las metas planeadas se dio un valor numérico específico a los indicadores establecidos previamente para cada objetivo relacionado al inicio de este capítulo, es decir, que constituyen las cifras con las que se medirá el desempeño de los objetivos a lo largo del tiempo. La fijación de las metas planeadas está directamente relacionada con las periodicidades.

6.2.1.3. Medios

Por último se identificó los medios que se utilizaron para la consecución de los propósitos u objetivos estratégicos y son: tipos, divisiones, responsables y zonas

El **Tipo** Comprende el establecimiento de la responsabilidad de cada funcionario en el cumplimiento de las metas planteadas para cada objetivo relacionado asignado, es así que tenemos dos tipos de responsabilidad “Compartido” e “Individual”. Las **Divisiones** Incluye el detalle de las diferentes divisiones o departamentos que comprenden la organización y que tienen la responsabilidad de cumplir algún de los objetivo. **Responsables** describe el cargo de los funcionarios integrantes de las divisiones o departamentos definidos que a su vez tendrán objetivos a su cargo; en las **Zonas** se señalan las zonas geográficas en las que la organización opera actualmente, por lo tanto en las que se desea que se evalúen determinados objetivos. En la **Fecha** Nos indica la fecha de inicio y finalización de ejecución de cada propósito u objetivo estratégico. Para el **Plan de Acción o Iniciativa** se tomaron en cuenta las acciones o iniciativas concretas que deben llevarse a cabo para que los objetivos estratégicos se alcancen en la medida de lo esperado. Para la ejecución del plan se necesitan **Recursos** estos se establecieron en base a un análisis interno y situacional actual de Multisa Cad

A continuación se presenta la estructura operativa del BSC para Multisa 2013-2018.

Definición Operativa de las Medidas

A) MEDIDAS - PERSPECTIVAS FINANCIERAS

Cuadro 21: Incrementar la utilidad neta

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Incrementar la utilidad neta	
2. Nombre del KPI	Utilidades con respecto al capital	
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\text{Utilidad/Capital}) * 100$	
4. Signo	(+)	
5. Cálculo	MP	EP
	Promedio	Promedio
6. Peso	50	
7. Rango	MIN	MAX
	<5%	>10%
	4% a 8%	
8. Frecuencia	Anual	
9. Fuente de Información	Estados Financieros	

Fuente: Investigación de campo (Entrevista)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Cuadro 22: Aumentar el número de ventas

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Aumentar el número de ventas	
2. Nombre del KPI	Ventas Netas	
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\text{Ventas Netas Mes 2} - \text{Ventas Netas Mes 1}) / \text{Ventas Netas Mes 1}$	
4. Signo	(+)	
5. Cálculo	MP	EP
	Suma	Promedio
6. Peso	60	
7. Rango	MIN	MAX
	<5%	>10%
	5% a 10%	
8. Frecuencia	Mensual	
9. Fuente de Información	Reporte de Ventas	

Fuente: Investigación de campo (Entrevista)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Cuadro 23: Disminuir costes de ventas

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Disminuir costes de ventas	
2. Nombre del KPI	Ventas Netas	
3. Definición Operacional (Fórmula)	(Costos Ventas Mes 2 - Costos Ventas Mes 1 / Costos Ventas Mes 1) * 100	
4. Signo	(+)	
5. Cálculo	MP	EP
	Promedio	Promedio
6. Peso	60	
7. Rango	MIN	MAX
	<22%	>15%
	22% a 15%	
8. Frecuencia	Mensual	
9. Fuente de Información	Estados Financieros	

Fuente: Investigación de campo (Entrevista)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Cuadro 24: Optimizar costos de comercialización

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Optimizar Costos de Comercialización	
2. Nombre del KPI	Eficiencia Operativa	
3. Definición Operacional (Fórmula)	(Costos Ventas Mes 2 - Costos Ventas Mes 1 / Costos Ventas Mes 1) * 100	
4. Signo	(+)	
5. Cálculo	MP	EP
	Suma	Promedio
6. Peso	70	
7. Rango	MIN	MAX
	<15%	>22%
	15% a 22%	
8. Frecuencia	Trimestral	
9. Fuente de Información	Estados Financieros	

Fuente: Investigación de campo (Entrevista)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Cuadro 25: Aumentar precio medio

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Aumentar precio medio	
2. Nombre del KPI	Precio	
3. Definición Operacional (Fórmula)	Precio = coste + (coste x %margen)	
4. Signo	(+)	
5. Cálculo	MP	EP
	Suma	Promedio
6. Peso	50	
7. Rango	MIN	MAX
	<3%	>5%
	3% a 5%	
8. Frecuencia	Anual	
9. Fuente de Información	Estados Financieros	

Fuente: Investigación de campo (Entrevista)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Cuadro 26: Recuperación de cartera vencida

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Recuperación de cartera vencida	
2. Nombre del KPI	Cuentas por Cobrar	
3. Definición Operacional (Fórmula)	$\frac{\text{CXC Mes 2} - \text{CXC Mes 1}}{\text{CXC Mes 1}}$	
4. Signo	(+)	
5. Cálculo	MP	EP
	Suma	Promedio
6. Peso	80	
7. Rango	MIN	MAX
	<80%	>95%
	80% a 95%	
8. Frecuencia	Mensual	
9. Fuente de Información	Estados Financieros	

Fuente: Investigación de campo (Entrevista)

Elaborado por: Valeria Yáñez

B) MEDIDAS – PERSPECTIVAS DEL CLIENTE

Cuadro 27: Programa de seguimiento a clientes claves

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1. Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Programa de seguimiento a clientes clave	
2. Nombre del KPI	Retención del Cliente	
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\text{Ventas al cliente A} / \text{Ventas Totales}) * 100$	
4. Signo	(+)	
5. Cálculo	MP	EP
	Suma	Promedio
6. Peso	80	
7. Rango	MIN	MAX
	<20%	>40%
	20% a 40%	
8. Frecuencia	Anual	
9. Fuente de Información	Listado Clientes	

Fuente: Investigación de campo (Entrevista)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Cuadro 28: Asesoramiento a clientes distribuidores

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1. Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Asesoramiento a clientes distribuidores	
2. Nombre del KPI	Asesoramiento	
3. Definición Operacional (Fórmula)	360 días del año / # capacitaciones	
4. Signo	(+)	
5. Cálculo	MP	EP
	Suma	Promedio
6. Peso	40	
7. Rango	MIN	MAX
	<20%	>40%
	20% a 40%	
8. Frecuencia	Anual	
9. Fuente de Información	Listado Clientes	

Fuente: Investigación de campo (Entrevista)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Cuadro 29: Programa de atención ágil a reclamos

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1. Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Programa de atención ágil a reclamos	
2. Nombre del KPI	Número de devoluciones	
3. Definición Operacional (Fórmula)	N° de reclamos/ Ventas Netas	
4. Signo	(+)	
5. Cálculo	MP	EP
	Suma	Promedio
6. Peso	40	
7. Rango	MIN	MAX
	<10%	>5%
	10% a 5%	
8. Frecuencia	Mensual	
9. Fuente de Información	Listado de devoluciones	

Fuente: Investigación de campo (Entrevista)

Elaborado por: Valeria Yáñez

TABLA N°: Incremento y mejora canales de distribución

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1. Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Incremento y mejora canales de distribución	
2. Nombre del KPI	Participación del canal de distribución de las ventas totales	
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\text{Ventas por región geográfica} / \text{Ventas Totales}) * 100$	
4. Signo	(+)	
5. Cálculo	MP	EP
	Suma	Promedio
6. Peso	40	
7. Rango	MIN	MAX
	<50%	>75%
	50% a 75%	
8. Frecuencia	Anual	
9. Fuente de Información	Presupuesto de ventas	

Fuente: Investigación de campo (Entrevista)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Cuadro 30: Crédito y transporte

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1. Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Crédito y transporte	
2. Nombre del KPI	Servicios diferenciadores	
3. Definición Operacional (Fórmula)	Cuentas por Cobrar / Ventas Totales	
4. Signo	(+)	
5. Cálculo	MP	EP
	Suma	Promedio
6. Peso	40	
7. Rango	MIN	MAX
	8 días	15 días
	8 a 15 días	
8. Frecuencia	Mensual	
9. Fuente de Información	Balance General	

Fuente: Investigación de campo (Entrevista)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Cuadro 31: Entrega rápida

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1. Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Entrega de mercadería rápida y oportuna	
2. Nombre del KPI	Nivel de satisfacción del cliente	
3. Definición Operacional (Fórmula)	# entregas / # pedidos solicitados	
4. Signo	(+)	
5. Cálculo	MP	EP
	Suma	Promedio
6. Peso	40	
7. Rango	MIN	MAX
	3 días	0 días
	2 a 1 días	
8. Frecuencia	Diaria	
9. Fuente de Información	Informe rutas	

Fuente: Investigación de campo (Entrevista)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Cuadro 32: Variedad

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1. Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Incremento de variedad de marcas	
2. Nombre del KPI	Satisfacción del cliente	
3. Definición Operacional (Fórmula)	# marcas año 2 - # marcas año 1 / # marcas año 1	
4. Signo	(+)	
5. Cálculo	MP	EP
	Suma	Suma
6. Peso	30	
7. Rango	MIN	MAX
	<15%	>20%
	15% a 20%	
8. Frecuencia	Anual	
9. Fuente de Información	Listado de productos	

Fuente: Investigación de campo (Entrevista)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Cuadro 33: Desarrollo del plan de crecimiento empresarial

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1. Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Desarrollo del plan de crecimiento empresarial	
2. Nombre del KPI	Incremento de ventas	
3. Definición Operacional (Fórmula)	Ventas Netas Mes 2 - Ventas Netas Mes 1) / Ventas Netas Mes 1	
4. Signo	(+)	
5. Cálculo	MP	EP
	Suma	Promedio
6. Peso	30	
7. Rango	MIN	MAX
	<15%	>20%
	5% a 10%	
8. Frecuencia	Anual	
9. Fuente de Información	Informe de ventas	

Fuente: Investigación de campo (Entrevista)

Elaborado por: Valeria Yáñez

C) MEDIDAS – PERSPECTIVAS DE PROCESOS

Cuadro 34: Mejora proceso de comercialización

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1. Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Mejora proceso de comercialización	
2. Nombre del KPI	Comercialización	
3. Definición Operacional (Fórmula)	Ventas Netas Mes 2 - Ventas Netas Mes 1) / Ventas Netas Mes 1	
4. Signo	(+)	
5. Cálculo	MP	EP
	Suma	Promedio
6. Peso	30	
7. Rango	MIN	MAX
	<5%	>10%
	5% a 10%	
8. Frecuencia	Anual	
9. Fuente de Información	Informe de ventas	

Fuente: Investigación de campo (Entrevista)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Cuadro 35: Reducir las devoluciones de mercadería

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1. Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Reducir las devoluciones de mercadería	
2. Nombre del KPI	Reducción de devoluciones	
3. Definición Operacional (Fórmula)	(# de devoluciones / total de pedidos recibidos)*100	
4. Signo	(+)	
5. Cálculo	MP	EP
	Suma	Promedio
6. Peso	60	
7. Rango	MIN	MAX
	<5%	>20%
	20% a 5%	
8. Frecuencia	Mensual	
9. Fuente de Información	Informe de ventas	

Fuente: Investigación de campo (Entrevista)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Cuadro 36: Realizar informes permanentes

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1. Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Realizar informes permanentes	
2. Nombre del KPI	# de informes realizados	
3. Definición Operacional (Fórmula)	(# de informes presentados por departamento / # de departamentos existentes)*100	
4. Signo	(+)	
5. Cálculo	MP	EP
	Suma	Promedio
6. Peso	40	
7. Rango	MIN	MAX
	<95%	>98%
	95% a 98%	
8. Frecuencia	Mensual	
9. Fuente de Información	Archivo Administrativo	

Fuente: Investigación de campo (Entrevista)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Cuadro 37: Renovar tecnológicamente el área de ventas

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1. Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Renovar tecnológicamente el área de ventas	
2. Nombre del KPI	Equipos utilizados para ventas	
3. Definición Operacional (Fórmula)	Valor Maquinaria y Equipos / Total de Activos	
4. Signo	(+)	
5. Cálculo	MP	EP
	Suma	Promedio
6. Peso	50	
7. Rango	MIN	MAX
	<60%	>70%
	60% a 70%	
8. Frecuencia	Anual	
9. Fuente de Información	Estados financieros	

Fuente: Investigación de campo (Entrevista)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Cuadro 38: Sistema de prevención contra accidentes

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1. Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Sistema de prevención contra accidentes	
2. Nombre del KPI	Accidentes con respecto a trabajadores	
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\# \text{ de accidentes} / \# \text{ de trabajadores}) * 100$	
4. Signo	(+)	
5. Cálculo	MP	EP
	Promedio	Promedio
6. Peso	50	
7. Rango	MIN	MAX
	<1%	>2%
	1% a 2%	
8. Frecuencia	Anual	
9. Fuente de Información	Reportes IESS	

Fuente: Investigación de campo (Entrevista)

Elaborado por: Valeria Yáñez

C) MEDIDAS – PERSPECTIVAS APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Cuadro 39: Capacitación constante

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1. Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Capacitación Constante	
2. Nombre del KPI	Capacitación	
3. Definición Operacional (Fórmula)	(# de capacitaciones realizadas / total de capacitaciones planificadas)* 100	
4. Signo	(+)	
5. Cálculo	MP	EP
	Promedio	Promedio
6. Peso	50	
7. Rango	MIN	MAX
	< 2	>4
	2 a 4	
8. Frecuencia	Trimestral	
9. Fuente de Información	Listado de Empleados	

Fuente: Investigación de campo (Entrevista)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Cuadro 40: Efectividad en las actividades de los empleados

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1. Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Efectividad en las actividades de los empleados	
2. Nombre del KPI	Efectividad en las actividades	
3. Definición Operacional (Fórmula)	Total ventas logradas / Total de ventas programadas	
4. Signo	(+)	
5. Cálculo	MP	EP
	Promedio	Promedio
6. Peso	60	
7. Rango	MIN	MAX
	< 90%	>95%
	90% a 95%	
8. Frecuencia	Mensual	
9. Fuente de Información	Balance General	

Fuente: Investigación de campo (Entrevista)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Cuadro 41: La creación del área de RRHH

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1. Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	La creación del área de RRHH	
2. Nombre del KPI	Creación de área empresarial	
3. Definición Operacional (Fórmula)	Salidas / Total de empleados	
4. Signo	(+)	
5. Cálculo	MP	EP
	Suma	Suma
6. Peso	50	
7. Rango	8% al 12%	
8. Frecuencia	Anual	
9. Fuente de Información	Organigrama Empresarial	

Fuente: Investigación de campo (Entrevista)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Cuadro 42: Difusión misión, visión y valores empresariales

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1. Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Difusión misión, visión y valores empresariales	
2. Nombre del KPI	Cultura organizacional	
3. Definición Operacional (Fórmula)	Total empleados capacitados / Total de empleados	
4. Signo	(+)	
5. Cálculo	MP	EP
	Suma	Promedio
6. Peso	40	
7. Rango	MIN	MAX
	< 80%	>85%
	80% a 85%	
8. Frecuencia	Semestral	
9. Fuente de Información	Listado de empleados	

Fuente: Investigación de campo (Entrevista)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Cuadro 43: Evitar conflictos internos

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1. Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Evitar conflictos internos	
2. Nombre del KPI	Clima Laboral	
3. Definición Operacional (Fórmula)	# conflictos / 30 días	
4. Signo	(+)	
5. Cálculo	MP	EP
	Suma	Promedio
6. Peso	30	
7. Rango	MIN	MAX
	< 2%	>5%
	75% a 70%	
8. Frecuencia	Mensual	
9. Fuente de Información	Área Administrativa	

Fuente: Investigación de campo (Entrevista)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Cuadro 44: Generalizar los objetivos estratégicos

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1. Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Generalizar los objetivos estratégicos	
2. Nombre del KPI	Cultura Organizacional	
3. Definición Operacional (Fórmula)	# de objetivos alcanzados / total objetivos planteados	
4. Signo	(+)	
5. Cálculo	MP	EP
	Suma	Promedio
6. Peso	60	
7. Rango	MIN	MAX
	< 80%	>85%
	80% a 85%	
8. Frecuencia	Mensual	
9. Fuente de Información	Encuesta Personal	

Fuente: Investigación de campo (Entrevista)

Elaborado por: Valeria Yáñez

Cuadro 45: Definición operativa de los medios BSC – Multisa Cad

PROPÓSITO ESTRATÉGICO	TIPO		DIVISIÓN				RESPONSABLE				ZONA	FECHA	RECURSO (USD)	PLAN DE ACCION
	COMPARTIDO	INDIVIDUAL	GERENCIA GENERAL	DPTO FINANCIERO	DPTO ADMINISTRATIVO	DPTO COMERCIALIZACIÓN	GERENTE GENERAL	JEFE FINANCIERO	JEFE ADMINISTRATIVO	JEFE COMERCIALIZACION				
Incrementar la utilidad neta											LATACUNGA	2014 - 2016	1000	Incremento del precio neto de los productos
Aumentar número de ventas											LATACUNGA	2014 - 2016	5000	Programas de ventas al por mayor
Disminuir costes de las ventas											LATACUNGA	2014 - 2016	3500	eliminar procesos ociosos
Optimizar costos de comercialización											LATACUNGA	2014 - 2016	2000	Diseñar un sistema de control de costos de comercialización
Aumentar precio medio											LATACUNGA	2014 - 2016	2500	Plan de calidad
Recuperación de cartera vencida											LATACUNGA	2014 - 2015	4000	Contratación de personal idóneo y con experiencia
Programa de seguimiento a clientes clave											LATACUNGA	2014 - 2015	3500	Encuestas
Asesoramiento a clientes distribuidores											LATACUNGA	2014 - 2016	3500	Capacitación
Programa de atención ágil a reclamos											LATACUNGA	2014 - 2015	3500	Programa 0 fallas de entrega de mercaderías
Incremento y mejora de los canales de distribución											LATACUNGA	2014 - 2016	5000	Conquista de nuevos mercados
Crédito y transporte											LATACUNGA	2014 - 2015	5000	Programas de satisfacción del cliente
Entrega de mercadería rápida y oportuna											LATACUNGA	2014 - 2015	1000	Agilizar el proceso de recepción y salida de pedidos
Variedad de productos											LATACUNGA	2014 - 2015	3000	Compra de nuevas marcas y sustitutos
Desarrollo del plan de crecimiento empresarial											LATACUNGA	2014 - 2016	6000	Elaboración del plan de ventas
Mejora del proceso de comercialización											LATACUNGA	2014 - 2016	4000	Reducir procesos innecesarios
Reducir las devoluciones de mercadería											LATACUNGA	2014 - 2016	1000	Mejora en el área de bodega
Renovar tecnológicamente el área de ventas											LATACUNGA	2014 - 2016	5000	Compra de equipos móviles adecuados
Integrar un sistema de prevención contra accidentes											LATACUNGA	2014 - 2016	5000	Plan de seguridad industrial
Capacitación constante											LATACUNGA	2014 - 2016	3000	Talleres y cursos
Lograr efectividad en las actividades de los empleados											LATACUNGA	2014 - 2016	1000	Motivación permanente al personal
Crear un área de RRHH dentro de la empresa											LATACUNGA	2014 - 2015	3000	Contratación de personal idóneo y con experiencia
Difusión de la misión, visión y valores empresariales											LATACUNGA	2014 - 2015	500	Colocar en un lugar visible dentro de la empresa la visión, misión, valores
Evitar conflictos internos											LATACUNGA	2014 - 2015	500	Análisis de clima laboral
Generalizar los objetivos estratégicos y direccionamiento empresarial con todos los empleados											LATACUNGA	2014 - 2016	1000	Difusión a través de charlas empresariales

Fuente: Investigación de campo (Entrevista)

Elaborado por: Valeria Yáñez

6.2.1.4 Visión en Conjunto del Balanced Scorecard

La información recabada para la elaboración del tablero de control se la realizó mediante un Focus Group donde todos los integrantes estuvieron de acuerdo con la información proporcionada, tomando en cuenta la situación actual de la empresa y lo que se espera lograr.

Cuadro 46: Visión en Conjunto del Balanced Scorecard

PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Indicador	Definición Operacional	Línea base	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Meta año 5	Responsable	Fecha
Ventas Mes 1	VALOR AGREGADO ACCIONISTAS	Incrementar la utilidad neta	Utilidades con respecto al capital	(Utilidad/Capital) *100	5%	6%	7%	8%	9%	10%	Contador	2014 - 2019
		Aumentar número de ventas	Ventas Netas	(Ventas Netas Mes 2 - Ventas Netas Mes 1) / Ventas Netas Mes 1	5%	6%	7%	8%	9%	10%	Jefe de Ventas	2014 - 2019
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA	Disminuir costes de las ventas	Costos Operacionales	(Costos Ventas Mes 2 - Costos Ventas Mes 1) / Costos Ventas Mes 1 * 100	22%	21%	20%	17%	16%	15%	Jefe de Ventas	2014 - 2019
		Optimizar costos de comercialización	Costos de Comercialización	(Costos Ventas Mes 2 - Costos Ventas Mes 1) / Costos Ventas Mes 1 * 100	15%	16%	17%	20%	21%	22%	Jefe de Ventas	2014 - 2019
	RENTABILIDAD FINANCIERA	Aumentar precio medio	Precio de los productos	Precio = coste + (coste x %margen)	3%	4%	4%	4%	4%	5%	Jefe de Ventas	2014 - 2016
		Recuperación de cartera vencida	Cuentas por Cobrar	CXC Mes 2 – CXC Mes 1) / CXC Mes 1	80%	82%	85%	88%	90%	95%	Contador	2014 - 2017
CLIENTE	CONFIANZA EN EL CLIENTE	Programa de seguimiento a clientes clave	Participación de los clientes claves en las ventas totales	(Ventas al cliente A / Ventas Totales) *100	60%	64%	68%	72%	76%	80%	Administrador	2014 - 2017
		Asesoramiento a clientes distribuidores	Nº de campañas ejecutadas	360 días del año / # capacitaciones	20%	24%	28%	32%	36%	40%	Administrador	2014 -2019
		Programa de atención ágil a reclamos	Satisfacción al cliente	Nº de reclamos/ Ventas Netas	5%	6%	7%	8%	9%	10%	Jefe de Ventas	2014 -2017
	ATRIBUTOS DIFERENCIADORES	Incremento y mejora de los canales de distribución	Participación del canal de distribución de mis ventas totales	(Ventas por región geográfica / Ventas Totales) * 100	50%	55%	60%	65%	70%	75%	Gerente	2014 -2019
		Crédito y transporte	Satisfacción al cliente	Cuentas por Cobrar / Ventas Totales	8 hasta 15 días						Gerente	2014 - 2017
		Entrega de mercadería rápida y oportuna	Servicios post venta	# entregas / # pedidos solicitados	2	1	1	1	1	1	Gerente	2014 - 2017
		Variedad de productos	Nº de artículos nuevos ingresados a bodega	# marcas año 2 - # marcas año 1 / # marcas año 1	15%	16%	17%	18%	19%	20%	Jefe de Ventas	2014 - 2017
	CRECIMIENTO	Desarrollo del plan de crecimiento empresarial	Incremento en ventas	Ventas Netas Mes 2 - Ventas Netas Mes 1) / Ventas Netas Mes 1	15%	16%	17%	18%	19%	20%	Gerente	2014 - 2019
PROCESOS	OPERATIVOS	Mejora del proceso de comercialización	Flujograma de procesos	Ventas Netas Mes 2 - Ventas Netas Mes 1) / Ventas Netas Mes 1	5%	6%	7%	8%	9%	10%	Gerente	2014 - 2019
		Reducir las devoluciones de mercadería	Devoluciones	(# de devoluciones / total de pedidos recibidos)*100	20%	15%	10%	5%	5%	Jefe de Ventas	2014 - 2019	
		Realizar informes	Documentos Administrativos	(# de informes presentados por departamento / # de departamentos existentes)*100	95%	96%	97%	98%	98%	98%	Administrador	2014 - 2019
	INNOVACIÓN	Renovar tecnológicamente el área de ventas	Porcentaje de renovación de planta y equipo	Valor Maquinaria y Equipos / Total de Activos	60%	62%	64%	66%	68%	70%	Gerente	2014 -2019
	REGULACIÓN	Integrar un sistema de prevención contra accidentes	Seguridad industrial	(# de accidentes / # de trabajadores)*100	2%	1%	1%	1%	1%	1%	Administrador	2014 - 2019
APRENDIZAJE	CAPITAL HUMANO	Capacitación constante	Cursos de capacitación	total de capacitaciones planificadas) * 100	60%	62%	64%	66%	68%	70%	Administrador	2014 -2016
		Lograr efectividad en las actividades de los empleados	Efectividad empresarial	Total ventas logradas / Total de ventas programadas	90%	91%	92%	93%	94%	95%	Administrador	2014 -2019
		Crear un área de RRHH dentro de la empresa	Organigrama	Salidas / Total de empleados	2014						Administrador	2014 -2017
	CULTURA ORGANIZACIONAL	Difusión de la misión, visión y valores empresariales	Cultura organizacional	Total empleados capacitados / Total de empleados	80%	81%	82%	83%	84%	85%	Administrador	2014 -2017
		Evitar conflictos internos	Clima Laboral	# conflictos / 30 días	75%	74%	73%	72%	71%	70%	Administrador	2014 -2017
GESTION ORGANIZACIONAL	Generalizar los objetivos estratégicos y direccionamiento empresarial con todos los empleados	Cultura organizacional	# de objetivos alcanzados / total objetivos planteados	80%	81%	82%	83%	84%	85%	Administrador	2014 -2019	

Fuente: Investigación de campo (Entrevista)

Elaborado por: Valeria Yánez

6.3 Diseño de planes operativos

6.3.1 Planes operativos

Los Planes Operativos hacen posible, para cada periodo temporal del Plan Estratégico, realizar las acciones que nos permiten hacer realidad el futuro deseado.

Es por ello que se tomados las iniciativas del BSC realizado anteriormente a fin de alcanzar sus objetivos organizacionales, ejecutar la estrategia y hacer realidad su visión.

Cuadro 47: Planes Operativos Multisa Cad

PLANES OPERATIVOS		
NOMBRE DEL PLAN		INICIATIVAS DEL BSC (CURSOS DE ACCIÓN)
1	PLAN DE VENTAS	Disminución relativa de devoluciones
		Mejora de proceso en la toma de pedidos
		Programa de seguimiento a clientes clave
2	PLAN DE CONTROL FINANCIERO	Incrementar la utilidad neta
		Recuperación de cartera vencida
		Crédito y transporte
3	PLANES DE MEJORA DEL SERVICIO	Asesoramiento a clientes distribuidores
		Programa de atención ágil a reclamos
		Entrega rápida y oportuna
4	PLAN DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL	Incremento y mejora de los canales de distribución
		Variedad de productos
		Desarrollo del plan de crecimiento empresarial

5	PLAN DE PROMOCIONES Y PUBLICIDAD	Programa de promociones y descuentos a las compras al por mayor
		Participar en eventos promocionales y de igual manera realizar publicidad en medios audiovisuales
6	PLAN DE CONTROL INTERNO	Análisis de procesos
		Eliminación de procesos innecesarios
7	PLAN DE RENOVACIÓN TECNOLÓGICA	Renovar tecnológicamente el área de ventas
8	PLAN CONTRA ACCIDENTES	Integrar un sistema de prevención contra accidentes
9	PLAN DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	Crear un área de RRHH dentro de la empresa
		Lograr efectividad en las actividades de los empleados
		Evitar conflictos internos
		Capacitación constante
10	PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Generalizar los objetivos estratégicos y direccionamiento empresarial con todos los empleados

Fuente: Investigación de campo (Entrevista)

Elaborado por: Valeria Yáñez

6.4 Sistema de evaluación del desempeño del personal

Mediante este formato Multisa Cad podrá identificar el desempeño del trabajador en competencias básicas, otorgando una ponderación a cada una de ellas para cada cargo en específico y revisando los gráficos y tendencias de desempeño individual.

Para la ponderación se utilizara la siguiente calificación:

Definición de la calificación	
<p>10: Este calificativo describe un nivel de cumplimiento de metas que va mucho más allá de las exigencias razonables de desempeño, especialmente en áreas críticas de responsabilidad.</p>	<p>8-9: Este calificativo está reservado para quienes de manera clara demuestran el desempeño que se exige para cumplir con los requerimientos del cargo en términos de calidad y cantidad de producción.</p>
<p>4-7: Este calificativo se destina a los empleados que tienen la habilidad de completar la mayoría de sus tareas. Sin embargo, la necesidad de mejoramiento y desarrollo es claramente necesaria.</p>	<p>0-3: Esta categoría está destinada para el empleado cuyo trabajo en términos de calidad y cantidad esta obviamente por debajo de los requerimientos de su cargo.</p>

Cuadro 48: Sistema de evaluación de desempeño del personal Multisa Cad

	FACTORES DE CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACION	PUNTAJE
1 - Calidad de Trabajo	Calidad de Trabajo: Proporciona documentación adecuada cuando se necesita.			
2 - Cantidad de Trabajo	Cantidad de Trabajo. Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación.			
3 - Conocimiento del puesto	Conocimiento del puesto: Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias,			
4 - Iniciativa	Iniciativa. Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes.			
5 - Planificación	Planificación. Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia.			
6 - Control de costos	Control de costos. Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos.			
7 - Relaciones con los compañeros	Relaciones con los compañeros: Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas.			
8 - Relaciones con el supervisor	Relaciones con el supervisor: Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse.			
9 - Dirección y Desarrollo de los Subordinados	Dirección y Desarrollo de los Subordinados: Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados.			
10 - Responsabilidades	Responsabilidades: en relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción Positiva.			
TOTAL		Suma (100%)		

Fuente: Investigación de campo (Entrevista)

Elaborado por: Valeria Yáñez

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

1. Se estructuraron los fundamentos teóricos que sustentó el esquema de esta propuesta, en el que se resalta la planificación estratégica y el Balanced ScoreCard.
2. En el diagnóstico situacional de “Multisa Cad”, se identificaron los principales factores que tienen relevancia dentro de la organización. entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:
 - Relaciones duraderas con los proveedores; la empresa cuenta con una confianza, lo cual facilita al momento de realizar negociaciones exitosas.
 - Multisa Cad tiene como principal fortaleza sus canales de distribución que llegan hasta lugares muy alejados de la provincia, a donde enfoca sus ventas.
3. En el diagnóstico situacional se identificaron amenazas como se detalla a continuación:
 - Los empleados en su totalidad, no se encuentran comprometidos con la organización.
 - Se compite deslealmente en precios de los diferentes productos o líneas de productos ofertados en el mercado, pero Multisa Cad se diferencia por el servicio brindado en la distribución.
 - El proceso de comercialización tiene una falencia, por lo que las devoluciones que realizan los clientes a Multisa Cad, son frecuentes.

En el Capítulo VI, se ha realizado una propuesta, que sirva de orientación a la empresa para que dé soluciones a este tipo de inconvenientes encontrados.

4. Se identificó la matriz FODA, la estructura de la filosofía actual empresarial, misión, visión, valores y principios, y las bases conceptuales que forman parte del cuadro de mando integral, que se utilizaron en el desarrollo de todo el proyecto.
5. Se estableció un direccionamiento estratégico que permitió darle una redefinición y dirección adecuada al negocio en donde la misión, visión, valores, principios y políticas que van acorde al desenvolvimiento de la empresa y sobre todo cumplen con todos los requerimientos de una adecuada administración estratégica y que permiten tener una ventaja sostenible.
6. La creación de un área de recursos humanos dentro de la empresa ayudará a lograr eficiencia y efectividad en las actividades realizadas por parte de los empleados.
7. La recuperación a tiempo de cartera vencida, permitirá la reinversión de capital para el incremento de ventas propuestas por parte de la empresa.
8. Se integró el mapa estratégico con sus respectivos KPI'S haciendo uso de las 3 Ms, que permitieron obtener el Tablero Central de Comandos, el mismo que ayudará a mejorar la gestión empresarial.
9. La propuesta del Balanced Scorecard será de gran beneficio para la empresa, puesto que medirá el desempeño y apoyará al cumplimiento de objetivos y metas propuestas por la organización.

7.2 RECOMENDACIONES

1. Se debe crear una cultura de cumplimiento de planes para todo el personal de Multisa Cad, capacitándolos sobre la fundamentación teóricos y prácticos del Balanced Scorecard.
2. Difundir los resultados del diagnóstico FODA a los directivos de Multisa Cad y las estrategias de acción planteadas para superar las debilidades y amenazas y aprovechar las fortalezas y oportunidades.

3. Capacitar de manera permanente al personal operativo y administrativo de la empresa en todos y cada uno de los aspectos inherentes a las labores.
4. Difundir la nueva filosofía empresarial detallada en el Capítulo V, de este proyecto.
5. Aplicar en la empresa los objetivos estratégicos establecidos, siguiendo y tomando en cuenta todos los parámetros señalados en el tablero de mando.
6. Realizar evaluaciones periódicas del desempeño de la empresa, utilizando los indicadores descritos en este estudio, pudiendo de esta manera detectar de manera temprana las posibles variaciones y discrepancias entre el desempeño de la empresa y el plan estratégico propuesto.
7. Actualizar el plan, de acuerdo al logro y medición de las metas planteadas e indicadores seleccionados para cada acción estratégica.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- Cuadro de Mando Integral (Enero, 2005). *Revista Economía No. 3*, Valencia: Altair Consultores, S. (p. 150).
- *Indicadores Económicos* (2013). Banco Central del Ecuador, Quito: B.C.E.
- DÁVILA, A. (Septiembre, 1999). *El Cuadro de Mando Integral*, Madrid: Revista de Antiguos Alumnos. (pp. 34-42).
- KOTLER. (1990). *Introducción a la Planificación Estratégica*. Chicago: LID. (p. 56).
- MARX, K. (1859). *Contribución a la crítica de la economía política*. 1era edición, Berlin: Dask Volk
- MILANO, C. (2010). *¿Por qué es importante planificar?*, Madrid: Petirrojo Ediciones. (p. 56).
- STATON, W. (2007). *Fundamentos de Marketing*. 14 ed. Edición. México: McGrawHill.
- VOGEL, M. (2008). *Balanced Scorecard*. Mexico: Texere.
- WEIHRICH, KOONTZ. (1994). “*Administración una perspectiva global*”. 11 ed. (pág. 26). Barcelona: Grupo Océano.
- KAPLAN y NORTON, (1992). “The Balanced Scorecard: Measures that drive performance”. Cambridge: Harvard Business School Pres.
- KAPLAN y NORTON, (2001). “Cómo utilizar el cuadro de mando integral” Cambridge: Harvard Business School Pres.
- KAPLAN y NORTON, (2004). *Mapas Estratégico*. España: Editorial Gestión
- El papel del cuadro de mando en la gestión estratégica de la empresa. (Diciembre, 1999). *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. XXVIII, Núm. 102, Madrid: Escobar Edición

LINKGRAFÍA

- FUENTES, Z. RODILES A . (2004). En *documento encontrado en* http://www.fip.unam.mx/simposio_investigacion2dic04/el_cuadro_extenso.html. <http://elsofa-delgerente.blogspot.com/2008/04/importancia-de-la-planificacion.html>. (s.f.). citado el: 13 de diciembre del 2013
- INEC. (2013). *INEC*. Quito. Obtenido de www.inec.gov.ec. Citado el: 12 de febrero de 2014
- INFOVIEWS, S. (2009). *Infoviews*, S.A. Obtenido de Infoviews S.A.: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>. Citado el: 02 de enero del 2014
- MULTISA, C. (2009). *PÁGINA OFICIAL MULTISA CAD*. Obtenido de <http://corporacionmultisa.com/nosotros.html>. Citado el: 06 de junio de 2013
- WOLFGANG, G. (Marzo de 2011). Wikipedia. Obtenido de Los objetos de investigación y la Planificación Estratégica: <http://www.monografias.com/trabajos99/objetos-investigacion-y-planificacion-estrategica/objetos-investigacion-y-planificacion-estrategica.shtml>. Citado el 04 de abril de 2014

ANEXOS

ANEXO 1

RESOLUCIÓN N° 116 COMITÉ DE COMERCIO EXTERIOR



RESOLUCION No. 116

COMITÉ DE COMERCIO EXTERIOR

CONSIDERANDO:

Que de conformidad con el numeral 5 del artículo 261 de la Constitución de la República del Ecuador, las políticas: económica, tributaria, aduanera, arancelaria, de comercio exterior, entre otras, son competencias exclusivas del Estado Central;

Que la Constitución de la República en su Sección Novena "Personas Usuarios y Consumidoras", en el Art. 52, establece el derecho que las personas a disponer de bienes de óptima calidad, así como a una información precisa sobre su contenido y características, disponiendo el establecimiento de mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de los consumidores;

Que el Protocolo de Adhesión de la República del Ecuador al Acuerdo por el que se establece la Organización Mundial del Comercio – OMC, se publicó en el Suplemento del Registro Oficial No. 853 del 2 de enero de 1996;

Que el artículo XX "Excepciones Generales" del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), permite excepciones generales que garanticen la salud y vida de las personas y la preservación del medio ambiente, entre otras medidas gubernamentales;

Que el Acuerdo de Obstáculos Técnicos al Comercio - AOTC de la OMC, en su Artículo 2 establece las disposiciones sobre la elaboración, adopción y aplicación de Reglamentos Técnicos por instituciones del gobierno central y su notificación a los demás Miembros;

Que se deben tomar en cuenta las Decisiones y Recomendaciones adoptadas por el Comité de Obstáculos Técnicos al Comercio de la OMC;

Que el Anexo 3 del Acuerdo OTC, establece el Código de Buena Conducta para la elaboración, adopción y aplicación de normas;

Que el artículo 73, literal d) de la Decisión 563 que codifica el Acuerdo de Integración Subregional Andino (Acuerdo de Cartagena) dispone que no se consideraran restricciones al comercio la adopción de medidas destinadas, entre otras, a la protección de la vida, la salud y la seguridad;

Que mediante Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 26 del 22 de febrero de 2007, reformada en la Novena Disposición Reformatoria del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, publicado en el Registro Oficial Suplemento No.351 de 29 de diciembre de 2010, constituye el Sistema Ecuatoriano de la Calidad, que tiene como objetivo establecer el marco jurídico destinado a: "i) Regular los principios, políticas y entidades relacionados con las actividades vinculadas con la evaluación de la conformidad, que facilite el cumplimiento de los compromisos internacionales en esta materia; ii) Garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad, la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente, la protección del consumidor contra prácticas engañosas y la corrección y sanción de estas prácticas; y, iii) Promover e incentivar la cultura de la calidad y el mejoramiento de la competitividad en la sociedad ecuatoriana";

Que de conformidad con la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad y su Reglamento General, el Ministerio de Industrias y Productividad, es la institución rectora del Sistema Ecuatoriano de la Calidad;

Que la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 116 de 10 de julio de 2000, establece en su Art. 4 los "Derechos del Consumidor", que incluyen el derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes,

así como a que los proveedores oferten bienes competitivos, de óptima calidad, con un trato transparente, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;

Que la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, dispone en su Art. 64 sobre los "Bienes y Servicios Controlados" que le corresponde al Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) determinar la lista de bienes y servicios, tanto nacionales como importados, que se deben someter al control de calidad y al cumplimiento de normas técnicas, códigos de práctica, regulaciones, acuerdos, instructivos o resoluciones;

Que la Resolución 450 del COMEXI, publicada en Edición Especial del Registro Oficial N° 492 de 19 de diciembre de 2008, contiene en su Anexo I la Nómina de productos sujetos a controles previos a la Importación;

Que mediante Acuerdo Ministerial No. 11 446 del 25 de noviembre de 2011, publicado en el Registro Oficial No. 599 del 19 de diciembre de 2011, el Ministro de Industrias y Productividad delega a la Subsecretaría de la Calidad la facultad de aprobar y oficializar los proyectos de normas o reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad propuestos por el INEN en el ámbito de su competencia de conformidad con lo previsto en la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad y en su Reglamento General;

Que es necesario establecer como documento de control a las importaciones, los Certificados de Conformidad, (INEN-1) expedidos por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) para la demostración de la conformidad con RTE INEN en la importación de bienes manufacturados, sujetos a Reglamentos Técnicos Ecuatorianos, como medida de protección del consumidor ecuatoriano;

Que el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 351 de 29 de diciembre de 2010, creó el Comité de Comercio Exterior (COMEX) como el órgano encargado de aprobar las políticas públicas nacionales en materia de política comercial;

Que mediante Decreto Ejecutivo No. 25 de 12 de junio de 2013, publicado en el Registro Oficial No. 19 de 20 de junio de 2013, se crea el Ministerio de Comercio Exterior y a través de su disposición reformativa tercera se designa a dicho Ministerio para que presida el Comité de Comercio Exterior y conforme el artículo 4, numeral 2, lo faculta a ejercer la representación y defensa de los intereses y el ejercicio pleno de los derechos del Estado en materia de comercio exterior, ante organismos internacionales de comercio;

Que de acuerdo al artículo 72, literal f), del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, es facultad del Comité de Comercio Exterior (COMEX): "expedir las normas sobre registros, autorizaciones, documentos de control previo, licencias y procedimientos de importación y exportación, distintos a los aduaneros, general y sectorial, con inclusión de los requisitos que se deben cumplir, distintos a los trámites aduaneros";

Que la Vigésima Disposición Transitoria del COPCI establece que: "todas las resoluciones que haya adoptado el COMEXI mantendrán su vigencia y surtirán los efectos legales respectivos hasta que sean expresa o tácitamente derogadas";

Que el artículo 73 literal d) del Reglamento al Título de la Facilitación Aduanera para el Comercio, expedido mediante Decreto Ejecutivo N°758 publicado en el Suplemento del Registro Oficial N°452 del 19 de mayo del 2011, define como documento de soporte, aquellos que el organismo regulador del comercio exterior, considere necesarios para el control de la operación y verificación del cumplimiento de la normativa correspondiente;

Que el Comité de Comercio Exterior (COMEX), en sesión del 19 de noviembre de 2013, conoció y aprobó el Informe Técnico del INEN Nro. DRE-001-2013 así como los Oficios 557,577, 608 y 616 de la Dirección Ejecutiva del INEN y el Oficio Nro.SENPLADES-SGPBV-2013-1301-OF, mediante los cuales se solicita la inclusión de varias subpartidas arancelarias como bienes sujetos al Certificado de Reconocimiento INEN-1, de conformidad con lo





dispuesto en los RTE-INEN 007,008,014,016,022, 021, 022/55, 022/064, 027,030, 036, 044, 046, 051, 057, 061, 065,066, 072,077,079,088, 089, 090, 092, 093, 094, 095, 098, 100;

Que mediante Acuerdo N° 4 del Ministro de Comercio Exterior se delegó al Dr. Genaro Baldeón, como Presidente del Comité de Comercio Exterior - COMEX en ausencia de su titular;

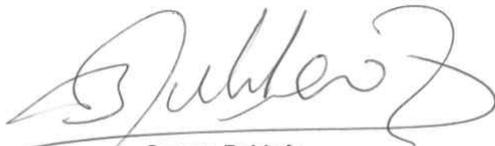
En ejercicio de las facultades que le confiere la ley,

RESUELVE:

Artículo 1.- Reformar el Anexo I de la Resolución 450 del COMEXI, que contiene la Nómina de productos sujetos a controles previos a la Importación, incluyendo la presentación del "Certificado de Reconocimiento", conforme el Anexo 1 de la presente Resolución.

Artículo 2.- El Certificado de Reconocimiento será exigible como documento de soporte a la Declaración Aduanera para todas las mercancías embarcadas a partir de la entrada en vigencia de la presente Resolución y del correspondiente Reglamento Técnico Ecuatoriano (RTE-INEN) y de sus posteriores reformas o modificaciones.

Esta Resolución fue adoptada en sesión del 19 de noviembre de 2013 y entrará en vigencia a partir del siguiente día de su notificación al Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.



Genaro Baldeón
PRESIDENTE (E)



Juan Francisco Ballén
SECRETARIO AD HOC

ANEXO (2 - A)

ENCUESTA PROVEEDORES



ENCUESTA PROVEEDORES

Objetivo General: La presente encuesta tiene como finalidad Conocer la relación que Multisa Cad mantiene con sus proveedores

Instrucciones: Favor marque con una x la respuesta que usted considere sea la correcta.

1. ¿Desde hace que tiempo usted provee de sus productos a Multisa?

Menos de un año

De 1 a 5 años

Más de 5 años

2. ¿Su empresa cuenta con certificaciones de Calidad según normas INEN?

Si

No

3. ¿Con que frecuencia usted provee sus productos a Multisa?

Diariamente

Semanalmente

Quincenalmente

Mensualmente

4. Los pedidos que le realiza MULTISA los atiende UD?

De un día

En menos de dos días

En menos de una semana

5. ¿Cómo Multisa Cad realiza sus pagos?

En efectivo

A 15 días plazo

A 30 días plazo

Más de 30 días plazo

6. La forma en que Ud. Entrega los productos pedidos por Multisa lo realiza:

Puerta a puerta

Con fletes a cargo del proveedor

Transporte a cargo de Multisa

7. Los productos que Ud. Vende los realiza con:

Garantía Total

Garantía Parcial

Sin Garantía

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO (2 - B)

ENCUESTA CLIENTES



ENCUESTA CLIENTES

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como finalidad conocer el grado de satisfacción que tienen los clientes de Multisa Cad con relación a la competencia.

Instrucciones: Favor marque con una x la respuesta que usted considere sea la correcta.

1. ¿Con que frecuencia adquiere los productos en Multisa Cad?

Una o más veces a la semana	<input type="checkbox"/>
Dos o tres veces al mes	<input type="checkbox"/>
Una vez al mes	<input type="checkbox"/>
Menos de una vez al mes	<input type="checkbox"/>

2. La atención al cliente que usted recibe por parte de Multisa es:

Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>

3. Señale cuál de los siguientes aspectos es definitivo para su decisión de compra de los productos de Multisa:

Calidad	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>
Atención al cliente	<input type="checkbox"/>
Variedad	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

Especifique:

4. El tiempo de entrega de la mercadería adquirida es de:

Inmediato (24 horas)
 Mediato (48 horas)
 Demorado (más de 48 horas)

5. La compra que usted realiza es:

Al Contado
 Crédito (8 días)
 Crédito (15 días)
 Crédito a más de 30 días

6. ¿Cómo considera los precios de Multisa Cad con relación a la competencia?

Bajos
 Medianos
 Altos

7. ¿Recomendaría usted MULTISA a otras personas?

Si
 No

8. ¿Ha realizado algún reclamo o devolución a la empresa?

Nunca
 Ocasionalmente
 Siempre

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO (2 - C)

ENCUESTA EMPLEADOS



ENCUESTA EMPLEADOS

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como finalidad conocer el grado de satisfacción que tienen los empleados de MULTISA Cad con relación a su trabajo.

Instrucciones:

1. La encuesta es anónima para que UD. Responda con toda confianza.
2. Lea detenidamente las preguntas para que nos proporcione las respuestas más adecuadas.
3. Las preguntas debe responder marcando una X

PREGUNTAS	SIEMPRE	CASI	ALGUNAS	NUNCA
		SIEMPRE	VECES	
¿Le gusta la empresa? - .				
¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?				
¿Conoce en su trabajo la misión y visión de la empresa?				
¿Aplica en su trabajo la misión y visión de la empresa?				
¿Conoce en su trabajo los objetivos, políticas y estrategias de la empresa?				
¿Aplica en su trabajo los objetivos, políticas y estrategias de la empresa?				
¿Conoce en su trabajo el organigrama estructural, funcional y de posición?				

¿Aplica en su trabajo el organigrama estructural, funcional y de posición?				
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?				
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?				
PREGUNTAS				
¿Su trabajo es lo suficientemente variado?				
¿Su trabajo está en relación con la experiencia que usted posee?				
¿Su trabajo está en relación con su titulación académica?				
¿Se lleva bien con sus compañeros?				
¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?				
¿Considera usted que su jefe es justo?				
¿Existe buena comunicación entre jefes y empleados?				
¿Cree usted que en su empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados?				
¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?				
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 5 - A**FORMULACIÓN DE VALORES Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS
MULTISA CAD****FORMULACIÓN DE VALORES Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS
MULTISA CAD****ENTREVISTA**

La presente entrevista tiene como objetivo primordial, conocer cuáles son sus expectativas con relación a la cultura organizacional de Multisa Cad.

1) ¿Qué valores deben emplearse para el cumplimiento de objetivos en Multisa Cad?

1.1) ¿Cómo se definen estos valores?

2) ¿Qué principios deben emplearse para el cumplimiento de objetivos en Multisa Cad?

2.2)¿Cómo se definen estos principios?

ANEXO 5 - B**FORMULACIÓN DE POLÍTICAS EMPRESARIALES****FORMULACIÓN DE POLÍTICAS EMPRESARIALES MULTISA CAD****ENTREVISTA**

La presente entrevista tiene como objetivo primordial, conocer cuáles son sus expectativas con relación a las políticas empresariales de Multisa Cad.

- 1) **¿Qué políticas de crédito y pago es necesario implementar en la empresa?**

- 2) **¿Qué políticas de ventas se ajusta en la distribución de productos de primera necesidad en Multisa Cad?**

- 3) **¿Qué políticas se deberá implementar para el correcto manejo del recurso humano con que cuenta la empresa?**

- 4) **¿Qué políticas de Marketing, se ajusta al mercado de distribución?**

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 5 – C

INGRESO CLIENTES

	FORMATO
	Título: INGRESO DE CLIENTES
FECHA: _____	
Información del Negocio	
1. Persona Natural <input type="checkbox"/> 2. Persona Jurídica <input type="checkbox"/> 3. Persona Extranjera <input type="checkbox"/>	
4. Cédula No. _____	
5. Razón Social o Apellidos y Nombres: _____	
6. Nombre Comercial del Negocio _____	
7. Dirección : _____	
14. Ciudad: _____ 16. País: _____	
17. Teléfono: () _____ () _____ () _____	
18. Fax: () _____ () _____	
19. Página de Internet: _____	
20. E-mail: _____	
Información Adicional	
(Si es modificación de datos enunciarlos) _____ _____	
Ciente: 22. Firma _____ 23. Nombre _____	
NOTA: ESTE DOCUMENTO NO ES VALIDO SI NO SE ADJUNTA TODA LA DOCUMENTACION EXIGIDA	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Documentos que se deben anexar para la inscripción como CLIENTES: </div>	
EMPRESAS - Registro único Tributario - RUC PERSONA NATURAL - Fotocopia de la Cédula de Ciudadanía - Registro único Tributario - RUC	
NOTA: SI EL FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN DEL CLIENTE ES PRESENTADO POR UNA PERSONA DIFERENTE AL REPRESENTANTE LEGAL O PERSONA NATURAL, DEBE ADJUNTAR CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA EL RESPECTIVO TRÁMITE.	

CERTIFICACIÓN

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por Valeria Paulina Yáñez Zapata, bajo nuestra supervisión.

ING. VERÓNICA PARREÑO

DIRECTORA DEL PROYECTO

ING. GALO VÁSQUEZ

CODIRECTOR DEL PROYECTO

ING. XAVIER FABARA

DIRECTOR DE CARRERA

DR. RODRIGO VACA CORRALES

SECRETARIO ACADÉMICO